



Working Paper 5/2018

der DFG-Kollegforscher_innengruppe Postwachstumsgesellschaften

Bernd Sommer

Postkapitalistische Organisationen als Keimzellen einer Postwachstumsgesellschaft?

ISSN 2194-136X

Bernd Sommer: Postkapitalistische Organisationen als Keimzellen einer Postwachstumsgesellschaft?
Working Paper der DFG-Kollegforscher_innengruppe Postwachstumsgesellschaften, Nr. 5/2018, Jena
2018.

Impressum

© bei den AutorInnen

DFG-Kollegforscher_innengruppe
Postwachstumsgesellschaften

Humboldtstraße 34
07743 Jena

Internet:

www.kolleg-postwachstum.de

Redaktion/Lektorat/Layout: Christine Schickert

Christine.schickert@uni-jena.de

Die DFG-Kollegforscher_innengruppe „Landnahme, Beschleunigung, Aktivierung. Dynamik und (De-) Stabilisierung moderner Wachstumsgesellschaften“ – kurz: „Kolleg Postwachstumsgesellschaften“ – setzt an der soziologischen Diagnose multipler gesellschaftlicher Umbruchs- und Krisenphänomene an, die in ihrer Gesamtheit das überkommene Wachstumsregime moderner Gesellschaften in Frage stellen. Die strukturellen Dynamisierungsimperative der kapitalistischen Moderne stehen heute selbst zur Disposition: Die Steigerungslogik fortwährender Landnahmen, Beschleunigungen und Aktivierungen bringt weltweit historisch neuartige Gefährdungen der ökonomischen, ökologischen und sozialen Reproduktion hervor. Einen Gegenstand in Veränderung – die moderne Wachstumsgesellschaft – vor Augen, zielt das Kolleg auf die Entwicklung von wissenschaftlichen Arbeitsweisen und auf eine Praxis des kritischen Dialogs, mittels derer der übliche Rahmen hochgradig individualisierter oder aber projektförmig beschränkter Forschung überschritten werden kann. Fellows aus dem In- und Ausland suchen gemeinsam mit der Jenaer Kollegforscher_innengruppe nach einem Verständnis gegenwärtiger Transformationsprozesse, um soziologische Expertise in jene gesellschaftliche Frage einzubringen, die nicht nur die europäische Öffentlichkeit in den nächsten Jahren bewegen wird: Lassen sich moderne Gesellschaften auch anders stabilisieren als über wirtschaftliches Wachstum?



Die Kolleg-ForscherInnengruppe zum Thema
Landnahme, Beschleunigung, Aktivierung und
(De-)Stabilisierung moderner Wachstums-
gesellschaften wird gefördert von der

DFG Deutsche
Forschungsgemeinschaft

Bernd Sommer

Postkapitalistische Organisationen als Keimzellen einer Postwachstumsgesellschaft?

Zusammenfassung

Dieses Arbeitspapier beschäftigt sich mit Unternehmen, die unter bestehenden Bedingungen alternative Formen des Wirtschaftens praktizieren. Bei allen Unterschieden eint diese Organisationen, dass sie den Zielnormen der unbegrenzten Kapitalakkumulation und Profitmaximierung nicht folgen. Auf Basis von Interviews mit ihren Repräsentant*innen werden weitere Charakteristika der Organisationen portraitiert und verschiedene Typen herausgearbeitet. Anschließend werden die konkreten Praktiken der Unternehmen als solidarische Produktionsweisen und Internalisierungspraktiken beleuchtet sowie die spezifischen Weltbeziehungen der in den Organisationen tätigen Personen rekonstruiert. Schließlich wird unter Rückgriff auf Erik Olin Wrights Transformationstheorie der Frage nachgegangen, welchen Beitrag die untersuchten Organisationen bei einem gesellschaftlichen Wandel in Richtung „Postwachstum“ spielen können. Dabei wird argumentiert, dass von Nischenakteur*innen des alternativen Wirtschaftens zwar nicht alleine und schon gar nicht zwangsläufig eine Überwindung des Gegenwartskapitalismus erwartet werden kann, andererseits aber eine solche Transformation ohne derartige Organisationen auch nicht wahrscheinlich erscheint.

Abstract

This working paper deals with firms and organisations that perform alternative modes of production under existing capitalist conditions. All of the investigated organisations have emancipated themselves from the goals of profit maximisation and the infinite accumulation of capital. Based on interviews with their representatives, features of these organisations are described and various types identified. Their precise business practices are conceptualised as solidary modes of production and practices of internalisation. Additionally, the actors' relations to the world ("Weltbeziehungen") are reconstructed. Drawing on Erik Olin Wright's theory of transformation, this paper finally discusses the role such organisations can potentially play within a transition towards a post-growth society. It is argued that without such collective actors at the niche level a respective transformation is not likely; however, these organisations alone will not necessarily enable such a change.

Address of the Author

Dr. Bernd Sommer
Europa-Universität Flensburg
Norbert Elias Center for Transformationsdesign & Research (NEC)
Auf dem Campus 1
24943 Flensburg
Email: bernd.sommer@uni-flensburg.de

I. Ausgangssituation, Ziel und Aufbau der Untersuchung

Jedes Nachdenken über die Konturen von Postwachstumsgesellschaften steht vor der Schwierigkeit, dass bislang keine Gesellschaft existiert, die sich als modern charakterisieren ließe und sich zugleich grundsätzlich vom Wachstums- und Beschleunigungsimperativ emanzipiert hat. Zwar ist für verschiedene frühindustrialisierte OECD-Staaten eine anhaltende wirtschaftliche Stagnation zu beobachten, ohne dass dadurch die kapitalistischen und demokratischen Strukturen dieser Gesellschaften fundamental erschüttert worden wären. Doch auch hier sind die dominanten Institutionen und Politiken weiterhin darauf ausgerichtet, Wirtschaftswachstum zu generieren und Schrumpfungsprozesse abzumildern.¹ Eine Erörterung der Frage nach den Konturen von Postwachstumsgesellschaften auf theoretischer Ebene muss somit mangels empirischer Rückbindungsmöglichkeiten bis zu einem gewissen Grad spekulativ ausfallen. Werden Alternativen zur kapitalistischen Wachstumsgesellschaft sowie die Möglichkeiten einer entsprechenden Transformation diskutiert, so ist weiter zu beobachten, dass hierbei zwei Extremperspektiven dominieren: Entweder fokussiert die Debatte auf die Ökonomie oder Gesellschaft als Ganzes, oder es werden Individuen in den Blick genommen, die – beispielsweise unter dem Stichwort der Suffizienz – durch eine veränderte Lebensweise zu einem gesellschaftlichen Wandel in Richtung Postwachstum beitragen sollen.² Dabei existieren zwischen der gesellschaftlichen Makro- und Mikroebene Assoziationen und Unternehmungen, die bereits unter bestehenden Bedingungen verschiedene Formen des alternativen Wirtschaftens organisieren und praktizieren. Dazu zählen Initiativen aus dem Bereich der Solidarischen Landwirtschaft, Bürgerenergiegenossenschaften oder auch gemeinwohlabalanzierende Unternehmen. Gemeinsam ist diesen unterschiedlichen Initiativen und Organisationen, dass für sie die Orientierung am Ziel der Gewinnmaximierung an Bedeutung verliert, während alternative Normen wie ökologische Nachhaltigkeit, Solidarität oder Lebens- und Arbeitsqualität in den Vordergrund rücken. In einer Studie von Liesen et al. (2013) werden kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die ihr Handeln nicht primär an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn oder Beschäftigten, sondern an alternativen Zielgrößen wie Produkt- und Prozessqualität, Ressourcenschonung oder Lebens- und Arbeitsqualität ausrichten, auch als „wachstumsneutral“ (ebd.: 10) bezeichnet. In der Soziologie gilt die Norm der unbegrenzten Kapitalakkumulation (d.h. Kapital mit dem Ziel der Profitmaximierung immer wieder zu reinvestieren) als Hauptmerkmal der kapitalistischen Wirtschaftsweise (Boltanski/Chiapello 2008: 39). Entsprechend dieser „Minimalformel“ des Kapitalismus (ebd.) lassen sich die Akteure, „von denen die Kapitalakkumulation und -erhöhung ausgeht und die einen unmittelbaren Druck auf die Unternehmen ausüben, damit diese den größtmöglichen Profit ausschütten“ (ebd.: 41) als „Kapitalisten“ bezeichnen. Folgt man

¹ Die japanische Staatsgesellschaft wird in diesem Zusammenhang als prominentes Beispiel genannt (siehe z.B. Koo 2008). Folgt man Wolfgang Streecks Analyse der „vertagten Krise des demokratischen Kapitalismus“ (Streeck 2013), lässt sich argumentieren, dass mittels der verschiedenen Politikreformen, die in den vergangenen Jahrzehnten versabschiedet worden sind, um der anhaltenden Wachstumsschwäche in den frühindustrialisierten OECD-Staaten zu begegnen (wie eine inflationäre Geldpolitik, die Stimulierung privater und öffentlicher Verschuldung, die Deregulierung der Finanzmärkte), lediglich „Zeit gekauft“ werden konnte, die (auto-) destruktive Dynamik des Gegenwartskapitalismus jedoch erhalten blieb (ebd.).

² Bei Niko Paech, einem der prominentesten Vertreter des Postwachstumsdiskurses in Deutschland, finden sich beide Perspektiven gleichzeitig: Während Paech einerseits z.T. sehr detailliert die „Umriss einer Postwachstumsökonomie“ skizziert (Paech 2012: 113ff.), welche beispielsweise die Aufteilung der Arbeitszeit in 20 Stunden „monetäre“ und 20 Stunden „entkommerzialiserte“ Arbeit oder die Einführung von regionalen Komplementärwährungen umfassen, apostrophiert er gleichzeitig, dass eine „taugliche Gesellschaftskritik“ im Sinne der Postwachstumsökonomie „zuvorderst die Lebensstilfrage thematisieren“ müsse (ebd.: 140f.).

dieser Taxonomie, können wachstumsneutrale Unternehmen, wie sie von Liesen et al. beschrieben werden und die Gegenstand der folgenden Untersuchungen sein sollen, auch als „postkapitalistische Organisationen“ gelten. Damit soll begrifflich zum Ausdruck gebracht werden, dass diese Organisationen und ihre Protagonist*innen dem Ziel der unbegrenzten und unbedingten Profitmaximierung nicht folgen, ohne dass dadurch schon klar wäre, welche Normen stattdessen handlungsanleitend wirken und wie diese zu charakterisieren sind.³ *Ziel dieses Arbeitspapiers ist es, anhand der hier als postkapitalistische Organisationen bezeichneten Unternehmungen die konkreten Manifestationen und sozialen Voraussetzungen alternativer Produktionsweisen unter den bestehenden Bedingungen zu untersuchen. Anschließend wird der Frage nachgegangen, welche Rolle solche Organisationen bei einer Transformation zu einer Postwachstumsgesellschaft spielen können.*

Die Bezeichnung „postkapitalistische Organisationen“ mag insofern Fragen aufwerfen, da sich auch argumentieren ließe, dass die entsprechenden Unternehmen und Akteur*innen möglicherweise *noch nicht* kapitalistisch agieren. Beispielsweise beschrieb Max Weber (2002[1904/1905]: 170) den „Traditionalismus“ als gesellschaftliche Kraft, die nicht dem Prinzip der unbegrenzten Kapitalakkumulation folge und sich der kapitalistischen Dynamik widersetze. Handelt es sich bei wachstumsneutralen Unternehmen ggf. um – im Weberschen Sinne – „traditionale Unternehmen“ und damit um *präkapitalistische* Formen der Produktion? Die Organisationen, die hier in den Blick genommen werden, sind jedoch zumeist vergleichsweise jung, d.h. sie entwickelten sich erst in etablierten kapitalistischen Verhältnissen und entstanden mitunter sogar als unmittelbare Reaktion auf die negativen Folgen der kapitalistischen Produktionsweise. Selbstverständlich handelt es sich bei „postkapitalistischen Organisationen“ und ihrem Gegenüber, dem konventionellen oder „kapitalistischen Unternehmen“, um Idealtypen bzw. analytische Kategorien, in der Realität finden sich zahlreiche Mischformen. Gleichwohl lassen sich in Bezug auf die dominante Orientierung grundlegende Unterschiede feststellen. Insbesondere bei der Orientierung am sogenannten *Shareholder Value* von börsennotierten Aktiengesellschaften zeigt sich, dass Gewinnmaximierung und die Erfüllung kurzfristiger Renditeerwartungen als dominantes unternehmerisches Prinzip verankert ist (Dörre 2012). Dies wird schlaglichtartig deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass eine Minderung der Gewinnerwartung, die sich beispielsweise aus der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsbelangen ergibt, dem Vorstand *qua* Aktiengesetz als Pflichtverletzung ausgelegt werden kann (Ekardt 2015: 16 u. 20). Und auch in der Betriebswirtschaftslehre wird Gewinnmaximierung als zentrales Ziel von Unterneh-

³ Damit hat die Untersuchung gewisse Schnittmengen zur Dritte-Sektor-Forschung sowie zu dem Diskurs über sogenannte Sozialunternehmen bzw. *Social Entrepreneurship*, der vor allem in der Betriebswirtschaftslehre geführt wird. Doch handelt es sich bei den untersuchten Fällen nicht um gemeinnützige bzw. *nonprofit*-Organisationen wie Stiftungen, Verbände und NGOs, die Gegenstand der Dritte-Sektor-Forschung sind. Kennzeichnend für sogenannte Sozialunternehmen ist, dass sie versuchen, gesellschaftliche Probleme mit unternehmerischen Mitteln zu lösen (Dees 2001). Im Gegensatz zu den hier untersuchten Unternehmen sind die gesellschaftliche Probleme Ausgangspunkt der Unternehmung, während die hier untersuchten Organisationen zunächst konventionelle Geschäftsmodelle verfolgen, sich dabei aber nicht an der Norm der unbegrenzten Kapitalakkumulation orientieren. Zudem ist *Social Entrepreneurship* durch den dezidiert unternehmerischen Ansatz gekennzeichnet, welcher Managementinstrumente und -methoden sowie die Entwicklung und Verbreitung von Innovationen umfasst (ebd. sowie Gebauer/Ziegler 2013: 20). Dies ist – wie sich zeigen wird – bei den hier untersuchten Unternehmen nicht oder derart ausgeprägt der Fall.

men betrachtet, die damit ganz dem neoklassischen Verständnis der Funktion von Unternehmen folgt.⁴

Populär wurde der Begriff des „Postkapitalismus“ durch Paul Masons (2016) gleichnamiges Buch. Mason beschreibt darin, dass als „direkte Folge der Erschütterung der alten Strukturen durch die Krise, die 2008 begann“ (Mason ebd.: 16), in den vergangenen Jahren alternative Formen des Wirtschaftens entstanden seien, die bei entsprechender Unterstützung seitens des Staates den Weg in einen Postkapitalismus ebnen *können* (ebd.: 16f.). Mason fokussiert in seiner Theorie des Postkapitalismus vor allem auf die Entstehung einer Netzwerk- und Informationsökonomie sowie die damit verbundenen Möglichkeiten, die Grenzkosten der Produktion auf nahezu null abzusenken. Nach Mason stoße der Kapitalismus dadurch an die „Grenzen seiner Anpassungsfähigkeit“ (ebd.: 14), und die neuen Technologien ermöglichten nicht nur, sondern erforderten auch eine alternative Organisation der Wirtschaft (ebd.).⁵ Ob aber tatsächlich durch den technischen Fortschritt ein „Rückzug des Kapitalismus“ (Rifkin 2014) eingeläutet wird, scheint momentan fraglich. Die ökonomischen Machtverhältnisse haben sich zwar in den vergangenen Jahren verändert (man denke etwa an den Aufstieg von Konzernen wie Amazon, Google oder Facebook), insgesamt haben sie sich eher polarisiert, und dem Kapitalismus gelingt es bislang weiterhin, nahezu jede technische und soziale Innovation zu absorbieren und in ein Geschäftsmodell zu verwandeln.⁶

Im Unterschied zu den von Mason angeführten Beispielen postkapitalistischer Allmende-Produktion und Organisationen (wie *Wikipedia*) sind die im Folgenden untersuchten Unternehmen nicht einem bestimmten Bereich der Ökonomie oder Technologiefeld zuzuordnen. Sie zeichnet, wie bereits genannt, stattdessen aus, dass sie mehr oder weniger stark mit der Zielnorm der Profitmaximierung brechen und bemüht sind, sozial-ökologisch bzw. alternativ zu wirtschaften und zu diesem Zweck alternative Organisations- und Praxisformen entwickeln. Mit anderen Worten, es geht in der folgenden Untersuchung nicht um eine Entwicklung zum Postkapitalismus durch technische Innovationen, sondern um veränderte soziale Praktiken und Organisationsformen und damit das, was in den Sozialwissenschaften auch als *soziale* Innovation konzeptualisiert wird.⁷ Folgt man dem Autor*innen-Duo J. K. Gibson-Graham (2006), so handelt es

⁴ Hier sei nur an Milton Friedmans berühmte Ausführungen aus *Capitalism and Freedom* (1962) erinnert: „Few trends could so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stockholders as possible. This is a fundamentally subversive doctrine. If businessmen do have a social responsibility other than making maximum profits for stockholders, how are they to know what it is?“ (ebd.: 133).

⁵ Mason knüpft mit seiner Postkapitalismus-These an den Schumpeter-Schüler Peter F. Drucker an, der bereits Anfang der 1990er Jahre die Transformation zu einer „Post-capitalist Society“ prognostiziert hatte, die auf der Entstehung einer Ökonomie beruhe, in der Wissen die wichtigste Ressource darstelle (Drucker 2011[1993]: 7). Entsprechend verlöre das Eigentum an Produktionsmitteln an Relevanz und hoch spezialisierte „Wissensarbeiter“ stiegen zur neuen herrschenden Klasse auf – eine These, der mit dem Aufstieg der großen IT-Konzerne und ihrer Protagonist*innen eine gewisse Plausibilität zukommt.

⁶ Dies lässt sich auch in der von Mason angeführten sogenannten *Sharing Economy* zeigen. Plakative Beispiele hierfür wären die Kommodifizierung des *Couchsurfings* durch digitale Plattformen oder auch das *Carsharing*: Nachdem diese soziale Innovation, in dessen Zentrum eine Orientierung am Gebrauchswert des Automobils steht, mehrere Jahrzehnte in der sozial-ökologischen gesellschaftlichen Nische stagnierte, ist sie mit der Digitalisierung zumindest in den Metropolen im gesellschaftlichen Mainstream angekommen. Dabei hat das *Carsharing* aber auch seine positiven ökologischen Effekte weitgehend eingebüßt. *Carsharing* geht häufig zu Lasten des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNVs) oder des Fahrradverkehrs, und es wird von der Autoindustrie zur Vermarktung neuer Modelle genutzt (Kny et al. 2015: 69ff.).

⁷ Nach einer klassischen Definition von Wolfgang Zapf handelt es sich bei sozialen Innovationen um „neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, (die) Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die (es) deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden“ (Zapf 1989: 177, Hervorhebungen im Original).

sich bei Organisationen, die nicht dem Ziel der Profitmaximierung folgen, aber nicht zwingend um etwas grundsätzlich Neues, sondern in einer „diversen Ökonomie“ existierten verwoben mit kapitalistischen Formen der Produktion und des Austauschs stets auch vielfältige Akteur*innen und Praktiken, die sich der kolonisierenden kapitalistischen Logik entziehen (ebd.: 58). Dabei beziehen sich Gibson-Graham auf nicht-kommodifizierte Sorgearbeit, aber sie nennen auch Beispiele wie *Fair Trade*- und *Living Wage*-Initiativen, landwirtschaftliche Kooperativproduktion oder auch die Übernahme von Unternehmen durch Arbeiter*innen in Argentinien nach der Krise. Mit anderen Worten, aus dieser Perspektive ist eine andere Welt nicht nur möglich, sondern existiere auch bereits (Tonkiss 2008: 306). Eine postkapitalistische Politik habe daher auch zur Voraussetzung, sich von der totalisierenden Vorstellung zu emanzipieren, dass die Welt als Ganzes sowie all ihre ökonomischen Akteur*innen ausschließlich und zwangsläufig der abstrakten Logik der Kapitalakkumulation folgten (Gibson-Graham 2006: xxxiii). Die von Gibson-Graham geführte Postkapitalismus-Diskussion kommt dem Anliegen des vorliegenden Arbeitspapiers damit sehr viel näher als die technik- und wissenszentrierten Diskussionen, die mit den Namen Paul Mason oder Peter Drucker verbunden werden. Die folgende Untersuchung orientiert sich damit an Erik Olin Wrights Programm einer „emanzipatorischen Sozialwissenschaft“, deren Aufgabe nicht alleine sei, die gesellschaftlichen Verhältnisse zu analysieren und kritisieren, sondern sich auch mit praktikablen Alternativen sowie ihren Hindernissen, Möglichkeitsbedingungen und den Dilemmata einer Transformation zu beschäftigen (Wright 2010: 10).⁸

Zum Aufbau der Untersuchung: Im folgenden zweiten Abschnitt wird ausführlicher auf das Datenmaterial, also die untersuchten Organisationen, die Kriterien der Fallauswahl sowie das Erhebungs- und Auswertungsverfahren eingegangen. Da es sich bei den betrachteten Fällen um ein relativ breites Spektrum von Organisationen handelt, werden im Anschluss verschiedene Typen postkapitalistischer Organisationen vorgestellt, die sich auf Basis des Materials identifizieren lassen und ihre jeweiligen Charakteristika beschrieben. Diese operieren (wie jedwede Organisation) nicht in einem sozialen Vakuum, daher zählt auch dazu, ihre Position im sozialen Feld zu skizzieren, welches für Unternehmen vor allem ihr Marktumfeld darstellt. Danach werden in Teil IV der Untersuchung gesondert solidarische Produktionsweisen und Praktiken der Internalisierung dargestellt, um zu zeigen, wie genau sich die untersuchten Akteure vom Streben nach unbegrenzter Kapitalakkumulation emanzipieren und unter welchen sozialen Voraussetzungen dies erfolgen kann. In Abschnitt V wird das Interviewmaterial noch einmal resonanztheoretisch ausgedeutet, da auffällig ist, dass bei den befragten Personen häufig eine Subjekt-Welt-Beziehung zu beobachten ist, die in einem besonderen Maße durch ein intrinsisches Interesse und Selbstwirksamkeitserfahrungen der Subjekte gekennzeichnet zu sein scheint. Im abschließenden Teil wird dann explizit die Frage nach dem Verhältnis von Organisationen und sozialem Wandel thematisiert, um so herauszuarbeiten, was sich anhand der Beschreibung der Charakteristika solcher alternativ wirtschaftenden Organisationen nun über die Transformation zu einer Postwachstumsgesellschaft sagen lässt.

⁸ Nach Michael Burawoy ist dies auch die Aufgabe des „soziologischen Marxismus“: „The role of sociological Marxism is to elaborate the concrete utopias found in embryonic forms throughout the world. The analysis focuses on their conditions of existence, their internal contradictions and thus their potential dissemination. Sociological Marxism, therefore, keeps alive the idea of an alternative to capitalism, an alternative that does not abolish markets but subjugates them to the collective self-organisation of society“ (ebd.: 47).

II. Material und Untersuchungsdesign

Das Norbert Elias Center (NEC) der Europa-Universität Flensburg untersuchte während der vergangenen Jahre in verschiedenen Forschungsprojekten Assoziationen, Initiativen und Unternehmen, die bereits unter den bestehenden Bedingungen alternative Formen des Wirtschaftens, des Fortbewegens, des Wohnens etc. erproben. Im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsprojekts „Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien“ (Laufzeit: 03-2015 bis 02-2018) wurden in Kooperation mit kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeitsbedingungen gemeinwohlorientierten Wirtschaftens erforscht.⁹ Die Fallauswahl umfasste elf Firmen aus dem deutschsprachigen Raum, die sich in der zivilgesellschaftlichen Bewegung der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) engagieren. Der Kerngedanke der maßgeblich von Christian Felber (2012) entwickelten Gemeinwohl-Ökonomie ist, dass der monetäre Gewinn nicht länger der Zweck des unternehmerischen Handelns sein soll, sondern lediglich ein Mittel, um den eigentlichen Zweck zu erreichen: einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten. Felbers Konzept beinhaltet weitreichende gesellschafts- und wirtschaftspolitische Vorstellungen wie die Einführung eines „Solidaritätseinkommens“ (ebd.: 67) und die Begrenzung des Erbschaftsrechts (ebd.: 83ff.) sowie der Profitorientierung von Banken und Versicherungen (ebd.: 69ff.). Das Kernelement der GWÖ ist momentan aber die sogenannte Gemeinwohl-Bilanz, die den Beitrag von Organisationen zum Gemeinwohl mess- und bewertbar machen soll. Derzeit wird sie von etwa 100 Unternehmen (überwiegend in Österreich und Deutschland) angewendet, darüber hinaus aber auch von Hochschulen oder *Greenpeace* (Heidbrink et al. 2018: 59f.). Das Bilanzierungsverfahren erfolgt auf Basis einer sogenannten Gemeinwohl-Matrix, die sich an anerkannten gesellschaftlichen Werten (konkret „Menschenwürde“, „Solidarität und Gerechtigkeit“, „Ökologische Nachhaltigkeit“ sowie „Transparenz und Mitentscheidung“) orientiert, die beispielsweise in Verfassungstexten kodifiziert sind. Die genaue Ausgestaltung der Matrix ist aber Gegenstand eines Diskussionsprozesses und unterliegt der anhaltenden Veränderung. Die Unternehmen und Organisationen müssen zur Matrix spezifische Fragen beantworten, wobei sie Punkte für Leistungen erhalten, die über dem gesetzlichen Mindeststandard liegen. Aspekte wie die Verhinderung eines Betriebsrats, mangelnde Korruptionsbekämpfung oder Verstöße gegen Umweltauflagen gehen negativ in die Bilanz ein. Die GWÖ-Bewegung streitet dafür, dass Unternehmen, die eine gute Gemeinwohl-Bilanz vorweisen, steuerliche Vorteile genießen und bevorzugt öffentliche Aufträge bekommen. So soll der gegenwärtige Anreizrahmen, der systematisch die preisgünstigsten, aber häufig eben auch aus Umwelt- und sozialer Perspektive problematischen Anbieter bevorteilt, umgekehrt und die Gemeinwohl-Orientierung von Unternehmen gefördert werden. Unabhängig von der Qualität des Ansatzes sowie den politischen Umsetzungschancen gilt in dieser Untersuchung das Engagement in der GWÖ als ein Indikator dafür, dass die jeweiligen Unternehmen sich *nicht* am Prinzip der unbedingten Gewinnmaximierung orientieren. Das Erstellen einer Gemeinwohl-Bilanz diene dementsprechend als zentrales Kriterium bei der Auswahl der untersuchten Organisationen. Die weitere Fallauswahl orientierte sich am Verfahren des *generic purposive sampling* (vgl. Bryman 2012), wonach die Fallauswahl nach

⁹ Dabei handelte es sich um ein Projekt, das durch die BMBF-Fördermaßnahme „Nachhaltiges Wirtschaften“ im Rahmen der Sozial-ökologischen Forschung gefördert wurde. Das Förderungskennzeichen lautet 01UT1427 A+B. Ausführliche Informationen zum Projekt sowie Ergebnisse sind unter <http://www.uni-flensburg.de/nec/forschung/givun/> abrufbar und werden in Heidbrink et al. (2018) veröffentlicht.

Kriterien erfolgt, die auf Basis theoretischer Überlegungen zu Beginn der Untersuchung festgelegt werden. Dies waren die Unternehmensgröße und der Tätigkeitsbereich (Wirtschaftssektor), bei denen eine möglichst große Spannweite angestrebt wurde. In Tabelle 1 sind die befragten Unternehmen dargestellt.

Unternehmen	Tätigkeitsbereich (Sektor)	Anzahl Mitarbeitende ¹⁰	Umsatz in € (Umsatzjahr)	Rechtsform (Eigentumsverhältnisse)	Gründungsjahr
Unternehmen A	Medienproduktion / Kreativwirtschaft (Tertiär)	8-13	279.407,91	GmbH	2010
Unternehmen B	Druckproduktion (Sekundär)	15	2 Mio. (nicht benannt)	AG ¹¹	1973
Unternehmen C	Landwirtschaft mit Ferienwohnungen und Hofladen (Primär & Tertiär)	5	167.011,26 (nicht benannt)	Landwirtschaftliches Einzelunternehmen, Familienbetrieb	2000
Unternehmen D	Ingenieurbüro & Beratung (Tertiär)	1	ca. 70.000	eingetragenes Gewerbe	2013
Unternehmen E	Spezialgroßhandel für Bio-Tiefkühlkost (Tertiär)	23	10,4 Mio. (2013)	GmbH	1996
Unternehmen F	Veranstaltungstechnik und Eventarchitektur (Tertiär)	>400	ca. 45 Mio. (nicht benannt)	AG	1993
Unternehmen G	Seniordienste (Tertiär)	335	nicht bekannt	gGmbH	1993
Unternehmen H	Verbrauchererzeugergenossenschaft (Primär)	41	3.644.911 (2011)	eG	1984
Unternehmen I	Presse / Medien (Tertiär)	334	nicht bekannt	eG	1978
Unternehmen J	Brotbäckerei Demeter (Sekundär)	49	ca. 7 Mio. (2013)	GmbH	1930 ¹²
Unternehmen K	Outdoor-Ausrüster (Sekundär)	469	75 Mio. (2009)	GmbH & CO. KG	1974

Tabelle 1: Befragte Organisationen

Der für die Interviews entwickelte Leitfaden umfasste Fragen zur allgemeinen Situation des Betriebs, zu den Wirkungen, Implikationen und Rahmenbedingungen gemeinwohlorientierten Wirtschaftens, zum (Selbst-)Verständnis der Unternehmen, zum Verständnis von Gemeinwohl sowie zum Verhältnis zur GWÖ-Bewegung. Im Herbst 2015 wurde in den Unternehmen jeweils ein teilstrukturiertes (Gruppen-) Interview durchgeführt. Die Teilnehmer*innenzahl in den Interviews variierte zwischen einer und fünf Personen.¹³

¹⁰ Dies ist die absolute Anzahl an Mitarbeiter*innen und nicht die Anzahl an 100%-Stellen.

¹¹ Gegründet als Mitarbeiterunternehmen, bis heute im Besitz der Belegschaft.

¹² Seit Anfang der 1980er Jahre wird mit ökologisch produzierten und zertifizierten Rohstoffen (EG-Bio, Bioland) gebacken und seit Anfang der 90er in biologisch-dynamischer Demeter-Qualität.

¹³ Jasmin Wiefek aus dem Projektteam, die das Material erhob und mitauswertete, sowie Josefa Kny und Klara Stumpf, die zusätzlich an der Fragenbogenkonstruktion sowie der Auswertung beteiligt waren, möchte ich an dieser Stelle herzlich danken.

Die Auswertung des Materials orientierte sich zunächst an den Prinzipien der *Grounded Theory* (vgl. Strauss/Corbin 1990). Entsprechend sind die ersten drei Interviews offen kodiert worden. Dadurch sollten auch Aspekte im Material „entdeckt“ werden, die bei einer strikten Berücksichtigung der Forschungsfragen möglicherweise unerkannt geblieben wären. Die Codes wurden anschließend sortiert und strukturiert, und der so gebildete Codebaum diente der Codierung der verbleibenden acht Interviews. Die weitere Auswertung des Materials folgte der Methode der *Thematic Analysis* (Braun/Clarke 2012), bei welcher sich die Codierung stärker an den spezifischen Forschungsfragen der Untersuchung orientiert. Im geförderten BMBF-Projekt war dies vor allem die Frage nach konkreten Voraussetzungen und Wirkungen einer betrieblichen Gemeinwohlorientierung, insbesondere mit Blick auf die ökologischen Effekte der Produktionsweise. Mit der gleichen Fragestellung wurden auch die veröffentlichten Gemeinwohl-Berichte der Unternehmen ausgewertet. Das Material ist aufgrund seiner thematischen Verwandtschaft sowie der relativen Offenheit bei der Interviewführung und Auswertung aber auch dazu geeignet, Kenntnisse über die Charakteristika postkapitalistischer Organisationen sowie Voraussetzungen von Produktionspraktiken zu erlangen, die sich unter den bestehenden gesellschaftlichen Bedingungen vom Wachstumszwang lösen. Vor dem Hintergrund der hier verfolgten Fragestellung ist das Datenmaterial noch einmal gesondert betrachtet und sekundäranalytisch ausgewertet worden. Aufgrund der relativ breiten Spannweite bei der Fallauswahl, die sich auch in Bezug auf die Praxis und Charakteristika der untersuchten Unternehmen widerspiegelt, erfolgte dies in einem ersten Schritt mittels einer empirisch begründeten Typenbildung nach Susann Kluge (1999). Diese ermöglicht es, in einem kontrastierenden Verfahren verschiedene Typen – verstanden als „Kombination von Merkmalen“ (ebd.: 258) – postkapitalistischer Unternehmen zu identifizieren. Nach Erik Olin Wright besteht eine zentrale Herausforderung bei der Analyse von Alternativpraktiken und -organisationen zum kapitalistischen Mainstream darin, zwischen naivem Enthusiasmus und bloßem Zynismus hindurchzunavigieren: „What is needed, then, are accounts of empirical cases that are neither gullible or cynical, but try to fully recognize the complexity and dilemmas as well as the real potentials of practical efforts at social empowerment“ (Wright 2010: 151). Entsprechend wird in der folgenden Darstellung versucht, auch die Ambivalenzen herauszuarbeiten, die sich in der Arbeit vorgestellten Organisationen immer wieder finden.

III. Charakteristika und Typen postkapitalistischer Organisationen

Dem Typenbildungs-Verfahren nach Kluge (1999) folgend, sollen zunächst zentrale Vergleichsdimensionen benannt werden, die einen Merkmalsraum bilden, der sich durch die Kombination ausgewählter Merkmale und ihrer Ausprägungen ergibt (ebd.: 258). Anschließend werden die Charakteristika der so generierten Typen sowie der jeweilig subsumierten Organisationen beschrieben. Schließlich sollen die inhaltlichen Zusammenhänge in und zwischen den Gruppen noch einmal gesondert betrachtet werden. Bereits bei der ersten induktiven Codierung des Materials sowie bei der anschließenden Fragestellung-geleiteten thematischen Auswertung ließen sich verschiedene Merkmale als mögliche Vergleichsdimensionen identifizieren:

- Das *Organisations- und Leitungsprinzip* der Betriebe gibt Aufschluss über die Entscheidungsprozesse im Betrieb und damit auch über die Frage, wie alternative Unternehmenspraktiken verankert werden. Das Sample umfasste sowohl Betriebe mit einer sozial-ökologisch orientierten Geschäftsführung als auch sogenannte Mitarbeiterunternehmen, die mit entsprechenden Organisations- und Leitungsprinzipien korrespondieren (von eher hierarchisch bzw. Top-Down-orientiert bis hin zu radikal-demokratisch).
- Der *finanzielle Status* der Unternehmen lässt sich auf einem Kontinuum mit den Endpolen „finanziell prekär“ und „finanziell gut“ beschreiben. Die finanzielle Situation der Unternehmen hing zumeist mit der Frage zusammen, ob in ihrer jeweiligen Branche eine entsprechende (zumeist ökologische) „Marktnische“ bestand, bzw. ob sich für ihre Produkte, die in der Regel unter Berücksichtigung anspruchsvoller sozialer und ökologischer Kriterien erzeugt wurden, ausreichend Abnehmer*innen fanden. Daher sollen, wo Informationen dazu vorliegen, die Branchenbedingungen bzw. das *Marktumfeld* auch in Zusammenhang mit der jeweiligen Finanzsituation der Unternehmen diskutiert werden.
- Die *Wachstumsorientierung* gibt Auskunft darüber, wie die jeweiligen Unternehmen sich zum Ziel des *Unternehmenswachstums* verhalten und mit welcher Begründung die jeweilige Zielsetzung und Strategie verfolgt wird.
- Die *Ausdrucksformen und Wirkung alternativen Wirtschaftens* beschreiben schließlich, wie und wo die Unternehmen einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten wollen. „Wie“ bzw. „wodurch“ kann sich beispielsweise über die konkrete Produktionsweise oder auch vorrangig durch das erzeugte Produkt selbst manifestieren. „Wo“ bezieht sich auf die Frage, ob primär die unmittelbaren Stakeholder (wie die Belegschaft, Lieferant*innen oder auch Kund*innen) im Fokus der Aktivitäten stehen, oder ob versucht wird, darüber hinaus „in die Gesellschaft“ zu wirken.

Mithilfe dieser Vergleichsdimensionen lassen sich empirische Regelmäßigkeiten beschreiben und innerhalb des Samples insgesamt fünf Typen postkapitalistischer Organisationen voneinander abgrenzen. Dabei dienen die *finanzielle Situation* und das *dominante Organisations- und Leitungsprinzip* als Hauptachsen des Vergleichs, die so einen Merkmalsraum konstituieren, in dem sich die 11 Fälle einordnen lassen. Obgleich die finanzielle Situation der Unternehmen sich insgesamt sehr heterogen darstellt, sind hier aus darstellungstechnischen Gründen drei diesbezügliche Kategorien benannt worden. Diese umfassen neben den beiden Endpunkten der finanziellen Bandbreite („finanziell prekär“ und „finanziell gut“) auch eine „mittlere finanzielle Situation“. Dort sind alle Fälle verortet worden, bei denen es im Interviewmaterial keine Hinweise auf eine prekäre oder ausgewiesene gute finanzielle Situation gab. Während die ökonomische Prekarität seitens der Interviewpartner*innen zumeist explizit thematisiert wurde bzw. eine vergleichsweise große Rolle in den Interviews spielte, ist die ökonomische Situation von zwei Fällen unter anderem deshalb als positiv eingeschätzt worden, weil sie von verschiedenen Maßnahmen bzw. Aktivitäten des alternativen Wirtschaftens berichten, die eine gute finanzielle Ausstattung zur Voraussetzung haben. Tabelle 2 stellt den Merkmalsraum, die dadurch gebildeten Typen sowie die Verortung der Fälle systematisch dar.

	Dominantes Organisations- und Leitungsprinzip	
Finanzielle Situation	sozial-ökologische Geschäftsführung	Kollektiv-geführt
prekär	Typ 1 <i>Sozial-ökologische Zielsetzungen im ökonomischen Existenzkampf</i> Unternehmen A	Typ 2 <i>Prekäres Kollektiv</i> Unternehmen B
mittel	Typ 3 <i>Im Rahmen des Möglichen Spielräume nutzen</i> Unternehmen C, D, E, F & G	Typ 4 <i>Engagierte Genossenschaften</i> Unternehmen H & I
gut	Typ 5 <i>Finanzielle Spielräume für umfangreiches sozial-ökologisches Engagement</i> Unternehmen J & K	<i>Empirisch nicht beobachtet</i>

Tabelle 2: Merkmalsraum und Typen postkapitalistischer Organisationen

Charakterisierung Typ 1: Sozial-ökologische Zielsetzungen im ökonomischen Existenzkampf

Der erste Typ zeichnet sich dadurch aus, dass die Geschäftsführung trotz einer ökonomisch prekären Lage, die sogar den Fortbestand des Unternehmens bedroht, an einem sozial-ökologischen Anspruch festhält. Im Sample entspricht diesem Typus ein Unternehmen (A). Dabei handelt es sich um ein Startup aus dem Medienbereich, das 2010 von drei Personen gegründet wurde, die auch als Geschäftsführer fungieren. Die Geschäftsidee war, eine Medienagentur zu gründen, „die noch grüner ist als alle anderen und die auch mit diesem Profil eine Nische ausfüllen kann“. In den Folgejahren hat sich der Fokus bei der Wertorientierung aber auf soziale Aspekte erweitert. So führt der Interviewpartner aus: „Ich habe da einen [...] einen stärkeren Fokus inzwischen auf dem Sozialen und dem, sagen wir mal, auf den Verteilungsfragen. Soziale Gerechtigkeit, und da würde ich eben finanzielle Gerechtigkeit mit einschließen, ob es Vermögensbildung angeht, Vorsorgesysteme, solche Fragen.“ Im Vergleich zu einem produzierenden Gewerbe sind die ökologischen Auswirkungen des Wirtschaftens bei einem Dienstleistungsunternehmen gering. Gleichwohl achtet die Agentur bei der Beschaffung auf ökologische Aspekte. Besonders ist, dass sie ihre Kund*innen nach sozial-ökologischen Kriterien aussucht. Mit anderen Worten, sie akzeptieren „ausschließlich grüne Unternehmen, Gemeinwohl-Unternehmen, gemeinnützige Organisationen, Menschenrechtsorganisationen, also eigentlich nur die sogenannten Weltverbesserer“ als Auftraggeber. Das Unternehmen ist bislang nicht „in der Gewinnzone“ und „die Eigentümer“ müssen „eigentlich die ganze

Zeit zuschießen.“ Die angespannte finanzielle Situation schlägt sich auch auf die Ausgestaltung der Beschäftigungsverhältnisse nieder: Nachdem in den ersten Jahren nach der Gründung die Mitarbeiter*innenzahl auf *„fünfzehn bis zwanzig Personen“* anstieg, wurde in der jüngeren Vergangenheit die Zahl der festangestellten Mitarbeiter wieder reduziert, und es wird – entsprechend der Auftragslage – stärker auf sogenannte Freelancer zurückgegriffen. Aus Gründen des Selbsterhalts verfolgt die Agentur auch das Ziel des Unternehmenswachstums. Organisiert ist das Unternehmen zum Zeitpunkt des Interviews über sogenannte Arbeitskreise (wie „Akquise“, „GWÖ“ oder „Projektmanagement“), und prinzipiell könne jede*r Mitarbeiter*in in allen Arbeitskreisen mitarbeiten. Nur die Mitarbeit im Arbeitskreis „Geschäftsführung“ sei geschlossen. Ihre prekäre ökonomische Situation versucht die Agentur durch soziales Kapital zu kompensieren, dessen Aufbau sie aktiv verfolgt. So war sie maßgeblich an der Gründung eines sozial-ökologischen *Coworking Spaces* mit demokratischen Entscheidungsstrukturen beteiligt, in dem sie zum Zeitpunkt der Erhebung selbst ihre Arbeitsplätze hat. Dahinter stand bewusst die Intention, sich Ressourcen teilen zu können und leichter mit *„anderen Akteuren zusammen[zu]arbeiten“*. Die Kooperationsbemühungen des Unternehmens umfassen auch Kund*innen sowie Mitbewerber*innen: *„Es hat sich verändert, dass wir Kooperationen in Angriff genommen haben, mit Mitbewerbern, die wir vorher immer nur [mit] so einem halben linken Auge angeguckt haben [...] Das wir mit denen auch stärker zusammenarbeiten und das irgendwie institutionalisieren. Das machen wir jetzt auch.“*

Charakterisierung Typ 2: Prekäres Kollektiv

Auch beim zweiten identifizierten Typus ist die ökonomische bzw. finanzielle Prekarität charakteristisch. Beim konkreten Fall aus unserem Sample (**Unternehmen B**) wurde sogar kurze Zeit nach dem Interview ein Insolvenzverfahren eingeleitet. Im Unterschied zum ersten Typus ist Organisation B ein Mitarbeiterunternehmen, das sich seit seiner Gründung vor etwa 30 Jahren im Besitz der Belegschaft befindet. Dies bedingt auch die Entscheidungsfindungsmechanismen im Betrieb: So werden Entscheidungen in einem Gesamtplenum nach dem Mehrheitsprinzip (anfangs sogar nach dem Konsensprinzip) getroffen und die Abteilungsleitung sowie die Geschäftsführung für Legislaturen gewählt. Die alternativen Unternehmenspraktiken werden hier also nicht von der Geschäftsführung vorgegeben, sondern von der *„intrinsic Motivation“* der Mitarbeitenden getragen, die sich in demokratischen Beteiligungsverfahren dafür aussprechen. Auch in Bezug auf die Verteilung der Arbeit und des Einkommens ist das Unternehmen um Gleichheit bemüht: *„Wir haben immer die Arbeit verteilt, also wir haben so viel wie möglich Menschen eingestellt, weil wir verdienen nicht viel, wir haben alle den gleichen Stundenlohn vom Fahrer bis zur Geschäftsleitung.“*

Der Betrieb ist im Druckereigewerbe tätig. Die Interviewpartnerin führt aus, dass sie mit ihrer Organisationsform sowie der Produktionsweise momentan nicht wettbewerbsfähig seien. Zu dem besonderen Anspruch des Betriebs gehört nicht nur die Berücksichtigung höchster ökologischer Anforderungen, sondern auch die Entscheidung, den Druck von Werbe- und Verpackungsmaterialien zu reduzieren. Stattdessen wollen sie weniger, dafür aber qualitativ hochwertige Erzeugnisse drucken. Beklagt wird auch die gene-

relle Branchenentwicklung, wonach Druckereien durch den Kauf von Kundendateien und den Bau größerer Produktionsstätten wachsen, um so kostengünstig wie möglich zu produzieren. Hinzu kämen zunehmend Online-Druckereien, die ebenfalls dazu in der Lage seien, kostengünstiger zu produzieren. Gleichzeitig wird aber auch betont, dass der Betrieb nie Gewinne gemacht habe und Überschüsse immer für *"unser Gesamtwohl"* (wie die Einrichtung einer Betriebsküche und die Einstellung eines Kochs), Investitionen in neue Drucker oder sozial-ökologische Anliegen genutzt wurden. Die Interviewpartnerin beschreibt, dass ihr Unternehmen als *„eine Art Durchlauferhitzer für Bildung“* bzw. als *„ein Lernraum für Selbstverwaltung und, ja, Persönlichkeit und auch fachlich“* fungiert. Weiter hat das Unternehmen ein Umweltbildungsprogramm aufgelegt, das Führungen und Vorträge umfasst. Die schlechte finanzielle Situation macht die Aufrechterhaltung alternativer Wirtschaftspraktiken zunehmend schwierig: *„Wir haben jahrelang ein System gehabt von Umverteilung, das heißt, es gab immer Leute, die mehr bezahlt haben oder richtig bezahlt haben und wenn was überblieb, haben wir es denen gegeben, die nicht bezahlen konnten, die aber gesagt haben, wir hätten gern für unseren Verein, Verband, Interessengruppe weltanschaulich, schaut doch mal, könnt ihr nicht für nur Materialarbeiten und kein Lohn, das auch oft gemacht. Geht gar nicht mehr.“* Aufgrund der schlechten Auftragslage bzw. fehlenden Wettbewerbsfähigkeit unterlag das Unternehmen in den vergangenen Jahren einem Schrumpfungsprozess, auch bei der Zahl der Mitarbeiter*innen. Zum Interviewzeitpunkt waren noch 15 Personen im Unternehmen tätig. In ökonomisch besseren Zeiten gab es bis zu 40 Mitarbeiter*innen. Um die Selbstorganisationsstrukturen wahren zu können, ist damals der Beschluss getroffen worden, nicht weiter zu wachsen. Ähnlich wie beim Unternehmen A spielen auch hier der Aufbau sozialer Netzwerke sowie Kooperationen (auch mit Mitbewerber*innen) für das Unternehmen eine zentrale Rolle: *„[...] das sind alles Dinge, die wir sowieso machen, auch Kooperationen mit Kunden, Lieferanten und allen, die beteiligt sind, auch mit Konkurrenten tatsächlich, also auch tatsächlich noch mehr Kooperationen auszubauen, weil das Kooperative ja ein ganz wesentlicher Teil auch dieser Gemeinwohlorientierung ist, dass man nicht die nächsten platt macht, sondern guckt, wie können beide.“*

Charakterisierung Typ 3: Im Rahmen des Möglichen Spielräume nutzen

Beim dritten beobachteten Typus ist die ökonomische Situation der Unternehmen besser, ohne dass erkennbar größere Überschüsse erwirtschaftet würden. Zudem sind hier wieder Unternehmen mit einer Geschäftsführung zusammengefasst, die maßgeblich dafür verantwortlich ist, dass sozial-ökologische Anliegen bei der Produktion Berücksichtigung finden. Im Sample sind dies die Unternehmen **C, D, E, F und G**.

Bei **Unternehmen C** handelt es sich um einen kleinen landwirtschaftlichen Betrieb, der sich in vierter Generation im Familienbesitz befindet. Nachdem der jetzige Inhaber den Betrieb von seinem Vater übernahm, stellte er von einer konventionellen auf ökologische Bewirtschaftung nach Bioland-Kriterien um. Dies beschreibt er im Interview als eine Rückumstellung, da bereits die Generation vor seinem Vater ökologisch gewirtschaftet habe. Zusätzlich zur Milch- und Fleischerzeugung wird ein Hofladen betrieben

und seit 2002 werden auch Ferienwohnungen vermietet. Die Vermietung dieser Wohnungen würden mittlerweile 60 Prozent des Betriebseinkommens generieren. Neben der Frau des Inhabers sind drei weitere Mitarbeiter*innen auf dem Hof beschäftigt. Nebenberuflich ist der Eigentümer noch als Versicherungskaufmann tätig. Als die Molkerei in der Region vor dem Konkurs stand, hat der Interviewpartner eine Beteiligungsgesellschaft gegründet, selbst Kredite aufgenommen und sie *„gerettet, wir haben zehn Arbeitsplätze erhalten“*. Seither wird die Molkerei auch nach sozial-ökologischen Kriterien bewirtschaftet: *„Unsere Landwirte, die jetzt momentan an uns liefern, die kriegen [noch einen] angemessenen Rohmilchpreis von dreiunddreißig Cent. [...] Unsere Mitarbeiter werden auch noch ordentlich bezahlt. Da haben wir jetzt gerade auch drüber diskutiert, letzte Woche im Gremium. Wir haben uns entschlossen, auch wenn unsere Zahlen noch nicht so toll sind, wir zahlen denen trotzdem dieses Jahr ein Weihnachtsgeld aus.“* Die Mitarbeiter*innen der Molkerei haben die Möglichkeit, Anteile am Betrieb zu zeichnen; davon habe bislang aber nur eine Person Gebrauch gemacht. Für den landwirtschaftlichen Betrieb ist ebenfalls langfristig eine Beteiligung der Mitarbeiter*innen vorgesehen. Zum Zeitpunkt des Interviews war der Inhaber auf der Suche nach einer Rechtsform, die gewährleisten soll, dass die Gemeinwohl-Orientierung des Betriebs auch zukünftig erhalten bleibt. Durch die Aufnahme von Krediten im Zusammenhang mit dem Bau der Ferienapartments sowie der Beteiligung an der Molkerei sind aber auch finanzielle Abhängigkeiten gegenüber der Bank entstanden, die dem Wunsch nach Verkleinerung und Diversifizierung des Betriebs im Wege stehen. Der Interviewpartner engagiert sich stark in Branchenverbänden und anderen arbeitsbezogenen Netzwerken.

Bei **Fall D** handelt es sich um eine Soloselbstständige im Bereich Landschaftsplanung und Unternehmensberatung, die hauptsächlich für öffentliche Auftraggeber wie Ministerien und Bildungseinrichtungen tätig ist. Zuvor war sie in einem Unternehmen tätig, das sie aber nach der Geburt ihres zweiten Kindes verlassen hat, um größere Flexibilität zu erlangen und genügend Zeit mit ihrer Familie verbringen zu können. Dies ist auch der Grund, weshalb sie auch keine Vergrößerung ihres jetzigen Unternehmens anstrebt: *„also man kann nicht gleichzeitig die Familie wachsen lassen und das Unternehmen.“* In ihrer Arbeit verfolgt sie einen *„subsistenztheoretischen Ansatz“*, was für sie heißt, *„alles, was zum Leben von uns allen notwendig ist, auch so abdecken zu können, ohne dass man auch das Wohlbefinden, das gute Leben anderer wahnsinnig stört“* sowie *„einen menschlichen und fairen Umgang [...] in Tauschgeschäften“* zu verfolgen. Konkret bedeutet dies vor allem die Berücksichtigung ökologischer Kriterien bei der Auswahl der Verpflegung und Seminarorten sowie des Geschäftsbedarfs etc. aber auch, *„ob man den Grafikerinnen einen vernünftigen Preis zahlt“*.

Unternehmen E entwickelt und vertreibt ökologische Tiefkühlprodukte. Es existiert seit Mitte der 1990er Jahre und zählte zum Zeitpunkt des Interviews 27 Beschäftigte. 51 Prozent der GmbH befinden sich in Besitz einer Privatperson, die auch als Geschäftsführer fungiert, 49 Prozent befindet sich seit Kurzem im Besitz einer auf Tiefkühlkost spezialisierten Holding. Seit ca. 2010 schreibt das Unternehmen schwarze Zahlen und damit nahm auch die Reflexion darüber zu, was mit dem Gewinn passieren soll: *„[...] jetzt hat sich die Sinnfrage ganz neu gestellt, was machen wir denn jetzt mit dem Geld, also immer nur mehr Geld anhäufen ist eigentlich nicht das, was wir uns vorstellen [...]. Und zum anderen war dann eben plötzlich auch die Möglichkeit da, den Mitarbeitern mehr Geld zu geben, was vorher eben nicht so war, also da hat*

sich dann auch was gewandelt und das mussten wir irgendwie auch erstmal mitkriegen so ‚Oh, stimmt, ja, wir können ja mehr zahlen, oh toll.‘ <<lacht>> Das war auch schön, es war [ein] schönes Gefühl dann, mehr zahlen zu können.“ Im Jahr 2012 ist mit allen Mitarbeiter*innen in einem Workshop ein Gehaltsmodell für den gesamten Betrieb entwickelt worden. Auch darüber hinaus wird in dem Unternehmen ein partizipativer Führungsstil praktiziert, hierarchische Steuerung abgelehnt und – ähnlich wie bei Unternehmen A – auf Selbstorganisation der Mitarbeiter*innen in Arbeitskreisen, eine sogenannte Holokratie, gesetzt. Da die Erzeugung und der Vertrieb ökologischer Lebensmittel im Zentrum des Geschäftsmodells liegen, ist die Berücksichtigung ökologischer Kriterien grundlegend für die Produktion. Ökologische Maßnahmen werden aber auch unabhängig von Kosten-Nutzen-Kalkulationen durchgeführt. Das eigene Unternehmenswachstum, das z.T. ein Resultat einer wachsenden Nachfrage bei den bestehenden Kunden ist, erfolgt ohne weitere Reflexion oder Problematisierung. Auffällig ist bei Unternehmen E noch, dass besonders viel Engagement darauf verwendet wird, sich zu vernetzen und gemeinsam Interessen zu verfolgen: So haben sie 2016 eine weitere GmbH gegründet, die den *„Aufbau eines Netzwerks nachhaltiger wirtschaftender Unternehmen“* zum Ziel hat, *„die dann untereinander kooperieren und halt synergetisch miteinander verbunden sind“*. Es werden Kooperationen mit anderen GWÖ-Unternehmen angestrebt, die als Geschäftspartner bevorzugt werden, und das Unternehmen setzt sich innerhalb des Branchenverbandes für ökologische Lebensmittel für eine Erhöhung der sozialen, ethischen und ökologischen Standards ein.

Bei **Unternehmen F** handelt es um einen Eventdienstleister, der zu den größten seiner Branche in Deutschland zählt und international tätig ist. Zum Zeitpunkt des Gesprächs beschäftigte er in seinem deutschen Standort etwa 500 Mitarbeiter*innen. Die Firma ist im Privatbesitz eines ihrer Gründer. Die Ausbildungsquote des Betriebs liegt nach Angaben des Gesprächspartners deutlich über dem Branchenschnitt und bei der Einstellung des Personals seien ihnen sogenannte Diversity-Aspekte (hoher Anteil von Frauen und von Personen mit Migrationshintergrund) wichtig. Bei den Gehältern lägen sie im „Durchschnitt“ der Branche: *„Wir sind nicht die, die am besten zahlen. Ja. Wenn wir die sein wollten, die am besten zahlen, dürften wir nicht so viele ausbilden// Auszubildende haben.“* Weiter führt er hierzu aus: *„Richtig viel Geld verdienen hat zu tun mit: ich nehme jemandem richtig viel weg. Ja, [das] ist nicht nachhaltig. [...] Ich will fair bezahlen, ich will aber auch fair bezahlt werden.“* Auf dem für sie relevanten Markt sei ein *„Ausschreibungs-Dumping“* zu beobachten, *„was sich letztlich auf die Nachhaltigkeit, die Qualität und, vor allen Dingen, auf das Wohlergehen der Mitarbeiter auswirkt“*. Gleichwohl handele es sich noch um *„eine extrem stark wachsende Firma“*, worin eine Chance gesehen wird, bessere Gehälter zu zahlen: *„Wir wollen für uns ein Maß an Größe erreichen, das es uns ermöglicht, vernünftig Gehälter zu bezahlen.“* Grundsätzlich sei das Gewerbe sehr ressourcenintensiv und ein Rockkonzert *„verbraucht ganz gerne mal“* den Strom *„einer kleinen Stadt“*: *„Wir sind per se echte Ressourcen-Vernichter, ja. Mit dem was wir tun.“* Daher forciert die Geschäftsführung mit Nachdruck ökologische Maßnahmen zur Reduzierung des Ressourcenverbrauchs: *„Wir gucken uns alles an, was wir verbrauchen und gucken, gibt es ökologischere Alternativen. Wenn nein, kriege ich das Zeug recycelt? Wenn nein, wie schaffe ich das, das möglichst lange im Umlauf zu halten?“* Bis zum Jahr 2030 möchten sie *„Ressourcen-netto-null-Veranstaltungen“*

machen. Allgemein zielt das Unternehmen darauf, nicht nur die eigene Praxis, sondern auch die Standards in der Branche zu ökologisieren: *„Also wir wollen auch in die Branche rein wirken. Wir wollen da auch als Leuchtturm funktionieren, um die// um der Branche zu zeigen, es geht auch anders, ja.“* Aufgrund ihrer großen Einkaufsmengen konnte das Unternehmen z.T. Druck auf die Lieferant*innen ausüben, damit sich nachhaltigere Alternativen zu konventionellen Materialien durchsetzen. *„Die anderen großen Anbieter, die mit uns vergleichbar sind, fangen auch alle an oder haben bereits angefangen dem in irgendeiner Form nachzukommen.“*

Die letzte vorgestellte **Organisation (G)** in dieser Gruppe ist eine Pflegeeinrichtung für Senior*innen, die sich in Trägerschaft der katholischen Kirche befindet und als eine gemeinnützige GmbH eingetragen ist. Neben der Heimpflege bietet sie auch ambulante Krankenpflege und betreutes Wohnen an. Zum Befragungszeitpunkt arbeiteten ca. 430 Beschäftigte in der Einrichtung, darunter etwa 230 Auszubildende. Nach Auskunft des Interviewpartners, der auch Geschäftsführer der gGmbH ist, sei dies für eine Einrichtung in ihrer Größe eine ungewöhnlich hohe Zahl an Pflegefachkräften und Auszubildenden, wobei sie auch bewusst Personen einstellten, *„die vielleicht auf dem Arbeitsmarkt nur wenige Chancen gehabt hätten“*. Sowohl für ihre Seniorendienste als auch als Arbeitgeber ist die Einrichtung mehrfach ausgezeichnet worden. Die Organisationform als gGmbH findet auch in der Praxis ihren Ausdruck: *„Wir sind eine gemeinnützige Institution, die dem Wohl der Menschen, die in ihr leben und arbeiten, zu dienen hat. Von daher brauchen wir keine Rendite zu erwirtschaften und keine Gewinne zu maximieren.“* Gleichwohl wolle man die *„schwarze Null“* erreichen. An einer anderen Stelle führt der Interviewpartner aus: *„Wir wollen also die Welt// Ja, die Umstände der Welt verbessern, verändern zum Positiven.“* Neben sozialen Aspekten (Mitarbeiter*innen werden beispielsweise zinsfreie Darlehen gewährt) spielen auch ökologische Kriterien in der Organisationspraxis eine große Rolle: Bei der Ernährung wird auf „Bio“ oder die regionale Herkunft geachtet, Energie wird über ein Blockheizkraftwerk und Photovoltaik erzeugt, und zusätzlich Effizienzmaßnahmen zur Einsparung von Energie umgesetzt. Dies ist insofern bemerkenswert, da die Finanzierung über die Pflegekassen sich an den tatsächlichen Verbrauchskosten orientiere, gedeckelt sei und investive Kosten unberücksichtigt lasse. Beispielsweise erhielten sie für die Verpflegung einer*s Bewohner*in 5,20 Euro pro Tag von der Pflegekasse, was die Versorgung mit ökologischen Lebensmitteln erschwere bzw. eine entsprechende Vollversorgung verunmögliche. Da sie eine *„sehr gute Belegung“* hätten, gäbe es aber *„keine wirtschaftlichen Sorgen, in Anführungszeichen. [Wir] können uns deswegen eben auch auf diese anderen Qualitätsmaßstäbe viel stärker einlassen.“* Mit dem Neubau verschiedener Einrichtungen (für die Pflege, betreutes Wohnen etc.) ist Fall G eine wachsende Organisation.

Charakterisierung Typ 4: Engagierte Genossenschaften

Auch bei Typus 4 sind keine existenziellen finanziellen Zwänge erkennbar, ohne dass größere Überschüsse erwirtschaftet würden. Im Gegensatz zu Typus 3 handelt es sich hier aber um eingetragene Genossenschaften.

Organisation H ist Erzeuger und Großhändler für Obst und Gemüse mit einem Netzwerk ökologischer Nahrungsmittelhersteller und Einzelhändler sowie einem Wochenmarktvertrieb. Zudem betreibt die Genossenschaft einen gemeinnützigen Förderverein für politische Aufklärungsarbeit. Gegründet wurde die Organisation 1984 als eine Verbraucher-Erzeuger-Genossenschaft und "*Selbsthilfeorganisation*" interessierter Verbraucher*innen, um „*Bio-Lebensmittel aus der Region zu bekommen*“. Der Großhandel ist mittlerweile in eine GmbH ausgegliedert, an der die Genossenschaft mit 50 Prozent beteiligt ist. Im Jahr 2013 wurde von den Genoss*innen weiteres Geld zum Aufbau einer „*besonderen Metzgerei*“ gesammelt, in der „*humaner [...] oder tiergerecht*“ geschlachtet werden soll. Mittlerweile beschäftigt die Organisation 41 Mitarbeiter*innen, die sehr egalitär vergütet werden (die Einkommensspreizung beträgt 1:1,2). Dadurch habe man auch Probleme, Fachkräfte zu finden. Die Genossenschaft wird von einem dreiköpfigen Vorstand ehrenamtlich geleitet, wovon zwei einen eigenen Einzelhandelsladen besitzen, der Teil des Netzwerkes ist. Die Expansion des Unternehmens sei eine Folge der gestiegenen Nachfrage nach ökologisch erzeugten und regionalen Produkten in den vergangenen Jahren. Gleichzeitig habe die Konkurrenz mit Bio-Märkten in der jüngeren Vergangenheit stark zugenommen: *"Und ich denke [...] der Druck ist so durch diese großen Ketten inzwischen auf die Preise. Und wir sind ja da angetreten, dass wir gemeinschaftlich, also den Bauern anständige Preise zahlen oder den Herstellern, also dass die genauso ihr Auskommen haben und da nicht irgendein Preisdumping machen. Und das passiert schon in der Branche inzwischen."* Auch ist die Organisation stark um Kooperationen und den Aufbau von Netzwerken bemüht. So haben sie ein „Partnerunternehmen“ am Bodensee, das sich ebenfalls in der GWÖ engagiert und sie sind Mitglied in verschiedenen Fachverbänden (wie Demeter e.V.).

Bei **Organisation I** handelt es sich um ein Medienunternehmen, das 1979 gegründet wurde und als Reaktion auf große Finanzprobleme 1992 in eine eingetragene Genossenschaft überführt wurde. Heute zählt die Genossenschaft mehr als 15.000 Mitglieder, die zur Finanzierung der Genossenschaft beitragen, aber keinen Einfluss auf die publizistische Ausrichtung oder die etwa 300 Mitarbeiter*innen nehmen können. Die Geschäftsführer*in wird von allen Mitarbeiter*innen gewählt. Auch darüber hinaus können die Mitarbeiter*innen wesentliche Entscheidungen selbst treffen: *"Aber das ist halt die Frage: möchte ich von dem Geschäft, was ich betreibe, mehr Lohn auf weniger Leute aufteilen oder weniger Lohn auf mehr Leute. [Da] fällt die Entscheidung des Kollektivs immer zu Gunsten von mehr Leuten."* Wie hier anklingt, hat zur Folge, dass das Lohnniveau der Beschäftigten vergleichsweise gering ist: *"es ist zu viel zum Sterben, zu wenig zum Leben irgendwo."* Und weiter heißt es: *"Also auf der Ebene des Kommerziellen ist [die Organisation] wirklich am weitesten vom Markt entfernt, obwohl sie da am virtuosesten um Überleben ringt und mit Sicherheit auch ganz effektiv arbeitet und mit ausgeklügeltsten juristischen und kommerziellen Konstruktionen zu jonglieren weiß, aber halt nicht mit üblichen Ansätzen, weil der Ansatz ist nicht Profit."* Gleichwohl habe man ein Geschäftsmodell gefunden, das "ein knappes Überleben" sichere. Zudem sind die finanziellen Spielräume groß genug für einen Neubau, in dem alle Mitarbeitenden Platz finden sollen. Die Finanzierung solcher Vorhaben erfolge über „*ethische korrekte Banken*“. Insgesamt ist die Organisation eher informell strukturiert: So gäbe es "*Indianer, Abteilungsleiter, Geschäftsführung*" und gleichzeitig selbstorganisierte "*Betroffenen-Runden*" (Marketing-Runde, Abteilungsleiter-Runde, etc.), in

denen ein permanenter Austausch stattfindet. Der Betriebsrat stehe aufgrund der geringen Löhne im Konflikt mit der Geschäftsführung. Insgesamt finden bei der Produktionsweise, aber auch beim Neubau soziale und ökologische Kriterien Berücksichtigung: *„Also, wir sehen zu, dass wir ganz viel ökologisch und fair und so etwas halt machen.“*

Charakterisierung Typ 5: Finanzielle Spielräume für umfangreiches sozial-ökologisches Engagement

Bei den unter Typ 5 zusammengefassten Fällen handelt es sich um zwei Unternehmen, die sich im Privatbesitz befinden und eine dezidiert sozial und ökologisch orientierte Geschäftsführung besitzen. Im Vergleich zu den bisher vorgestellten Fällen stellt sich ihre finanzielle Situation relativ gut dar, was ihnen vergleichsweise große Spielräume bei der Umsetzung alternativer Unternehmenspraktiken gewährt und welche vor allem für ökologische Maßnahmen genutzt werden.

Unternehmen J ist eine Biobäckerei, die das Ziel verfolgt, möglichst vielen Menschen gesunde Lebensmittel, nach höchstem ökologischen Standard und zu erschwinglichen Preisen anbieten zu können. Seit 1992 wird in biologisch-dynamischer Demeter-Qualität produziert, zudem wird zum Erhalt der Biodiversität mit *„alten Getreidesorten“* gearbeitet. Der Betrieb hat etwa 50 Mitarbeiter*innen und beliefert Bioläden (kein Direktverkauf an Kund*innen). Zurzeit ist das Unternehmen als GmbH eingetragen, es wird aber nach einer Rechtsform gesucht (möglicherweise als Stiftung), die auch nach dem Ausscheiden des jetzigen Inhabers die derzeitige Orientierung sichern soll. Auf Unternehmensebene sind verschiedene demokratische Mitbestimmungsmechanismen etabliert. Zwar wird auf der Gesamtbetriebsebene das Konsensprinzip abgelehnt, aber für verschiedene Bereiche (bspw. Backstubenleitung oder Geschäftsführung) finden wöchentliche Treffen statt, in denen *„möglichst konsensual“* entschieden wird. Über einen kooperativen Direkthandel mit Partnerlandwirt*innen entzieht sich die Bäckerei dem herkömmlichen Markt bei der Getreideversorgung: *„Wir beziehen das Getreide direkt vom Bauern, kaufen da ein, verhandeln mit denen am runden Tisch Getreide einmal im Jahr. Die Preise werden von den Bauern gemeinsam bestimmt. [...] Also wir sind komplett abgekoppelt dann vom Markt. Das wollen wir auch so. Also mit den ganzen aktienbasierten, rohstoffbörsenbasierten Preisen, da sind wir vor vielen Jahren schon ausgestiegen, weil es überhaupt keinen Sinn machte, also weder für uns noch für die Bauern. [...] Und in der nächsten Runde wird wieder überlegt: Kann der so stehen bleiben oder brauchen wir mehr oder brauchen wir weniger?“*

Das Unternehmen erwirtschaftet *„eigentlich gute Gewinne“*. Der Überschuss wird aber *„nicht rausgezogen, sondern in Projekte gesteckt oder in das Gemeinwohl“*. So betreibt das Unternehmen eine Museumsbäckerei, veranstaltet mehrere hundert Führungen im Jahr (z.B. für Schulklassen), betreibt politische Aufklärungsarbeit (z.B. über Freihandel oder über die Reform der EU-Biorichtlinie), hat Ausbildungsplätze für Geflüchtete geschaffen, etc. Die Gehaltsspreizung im Betrieb beläuft sich auf ein Verhältnis von 1:5. Das Unternehmen könnte noch größere Gewinne erwirtschaften, verzichtet jedoch auf höhere Preise für ihre Backwaren, damit sich möglichst viele Leute das Brot leisten können (s.o.). Zugleich sollen Dumping-Preise, die andere Bio-Bäcker unter Druck setzen, verhindert werden: *„Und da müssen wir aber aufpassen, weil wir auch ja die Bäcker-Branche hier nicht kaputt machen wollen in Berlin. [...] Und deswegen“*

haben wir uns überlegt, dass wir [...] versuchen, so in die Gemeinschaftsverpflegung einzusteigen, also Altenheime, Krankenhäuser, Kindergärten, Schulen. Wo eigentlich gesunde Ernährung benötigt wird [...] So versuchen wir, in diese Strukturen zu kommen, ohne die Bäcker-Branche, die Biobäcker-Branche hier zu gefährden. [...] Also wir könnten noch günstiger werden theoretisch, das wollen wir aber nicht.“

Das Unternehmen ist schuldenfrei, hat eine hohe Eigenkapitalquote und sieht sich daher nicht gezwungen zu wachsen: „*wir [haben] eine Größe, wo wir ziemlich wettbewerbsfähig sind.*“ Da ihnen für ihre Backwaren die Berliner Wasserqualität nicht reichte, haben sie einen eigenen Brunnen gebohrt, Strom für die Backöfen wird über die hauseigene Photovoltaik-Anlage bezogen. Das Unternehmen engagiert sich auch in zahlreichen Netzwerken und Verbandassoziationen oder hat diese sogar selbst initiiert (wie das Berliner Biobäcker-Treffen).

Unternehmen K ist ein Outdoor-Ausrüster im Familienbesitz. Das Unternehmen wurde 1974 gegründet und hat heute in Deutschland etwa 500 Mitarbeiter*innen. Ziel des Unternehmens ist es, „*der nachhaltigste Outdoor-Ausrüster Europas*“ zu werden. Gegenüber „*philanthropischen Modellen*“ sind die Interviewpartner „*sehr kritisch*“. Stattdessen halten sie es für sinnvoller „*von Anfang an einfach [die] ganze Lieferkette im Griff*“ zu haben. Entsprechend dieses Ansatzes setzt das Unternehmen eine Reihe von sozial-ökologischen Maßnahmen um. So haben sich die Verantwortlichen entschlossen, das Thema *Corporate Social Responsibility* nicht – wie sonst häufig der Fall – an eine eigene Abteilung zu delegieren, sondern als Querschnittsaufgabe zu verankern, sodass soziale und ökologische Kriterien bei allen Entscheidungen Berücksichtigung finden. Die meisten Maßnahmen konzentrieren sich auf den Bereich der Ökologie: Beispielsweise wurde in Kooperation mit der Umweltorganisation WWF ein eigenes Bewertungssystem für Produkte aus nachhaltigen Materialien und ressourcenschonender Herstellung entwickelt, und das Unternehmen hat ein Angebot zur Reparatur ihrer Produkte eingerichtet. Als in der jüngeren Vergangenheit die Produktionsstätten vergrößert wurden, sollten dafür nicht weitere Flächen versiegelt werden. Daher erfolgte der Neubau auf einem Teil des bisherigen Parkplatzes. Zur Kompensation wurden verschiedene Programme zur Förderung der umweltfreundlichen Mobilität der Mitarbeiter*innen aufgelegt (Fahrradprogramm, Unterstützung bei der Bildung von Fahrgemeinschaften, Herstellung einer Busanbindung etc.). Bei Finanzierungsfragen wird mit Banken mit einer explizit nachhaltigen Ausrichtung zusammengearbeitet. Für Emissionen, die nicht vermieden werden können, werden Ausgleichszahlungen in ein zertifiziertes Klimaschutzprojekt einer Non-Profit-Organisation getätigt. Aber nicht nur im ökologischen Bereich verfolgt das Unternehmen alternative Praktiken. Beispielsweise wurde ein spezielles Programm zur Förderung von Kleinkund*innen eingerichtet, wonach diese Produkte vergünstigt beziehen können. Dadurch soll der Effekt umgekehrt werden, dass Großhändler*innen aufgrund hoher Abnahmezahlen kostengünstiger die Waren beziehen und so gegenüber den Kleinhändler*innen zumeist einen Wettbewerbsvorteil besitzen. Die verschiedenen sozial-ökologischen Maßnahmen gehen für das Unternehmen mit Mehrkosten einher. Gleichwohl sehen sie sich als „*ein Wirtschaftsunternehmen, das auf gewisse Weise natürlich auf Gewinne hin orientiert ist. Das brauchen wir, um einfach weiter bestehen zu können*“. In einer Branche mit wachsendem Konkurrenzdruck kann sich das Unternehmen nach eigenen Angaben gut behaupten: „*Also wir, in der Branche geht es uns richtig gut. Die Branche selbst ist in der Krise, [...] und da sind wir eine der wenigen Marken, die da gewinnen. Und das tun wir unter anderem*

oder auch ganz wesentlich aufgrund unserer Positionierung, unserer Ausrichtung [...]“ Damit möchte das Unternehmen „eine Art Leuchtturmfunktion“ einnehmen und demonstrieren, „dass ein verantwortungsvolles Wirtschaften möglich ist und dass man damit auch Geld verdienen kann“. So verfolgt das Unternehmen derzeit noch Wachstum als strategisches Mittel, „um Dinge voranzubringen“. *“Irgendwann haben wir die dann mal erreicht vielleicht. Und dann brauchen wir vielleicht auch irgendwann nicht mehr so [zu] wachsen, jedenfalls nicht mehr mit so Vollgas.“* Auch dieses Unternehmen baut aktiv Netzwerke auf und geht Kooperationen mit NGOs ein: So war es zusammen mit dem *Rat für Nachhaltige Entwicklung* und anderen Unternehmen an der Entwicklung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) beteiligt, und es kooperiert mit NGOs bezüglich eines Verbots kritischer Stoffgruppen entlang der Lieferkette und setzt sich als Mitglied der *Fair Wear Foundation* für die Erhöhung internationaler Arbeits- und Sozialstandards in der Produktion ein.

Zusammenfassende Betrachtung und Diskussion des Materials

Zunächst lässt sich festhalten, dass, wie bei der Fallauswahl angenommen, bei allen betrachteten Organisationen, eine Emanzipation von dem für den Kapitalismus und seine zentralen Akteur*innen (Unternehmen und Kapitalisten) eigentlich typischen Prinzip der unbegrenzten Kapitalakkumulation zu beobachten ist. Davon unbenommen ist aber, dass die Organisationen aufgrund der dem Kapitalismus eigenen Wettbewerbszwänge zu ihrem Selbsterhalt Überschüsse erwirtschaften müssen. Geschieht dies nicht im ausreichenden Maße (wie bei Typ 1 und 2), steht der Fortbestand der Organisation zur Disposition. Jedoch lehnen alle Organisationen des Samples zugunsten sozial-ökologischer Prinzipien eine Gewinnmaximierung ab. Somit verliert für sie der Gewinn an Bedeutung. Diese Abkehr vom Imperativ der Profitmaximierung fällt aber unterschiedlich stark aus: Während die Druckerei im Mitarbeiter*innenbesitz (Organisation B/Typ 2), die beiden Genossenschaften (Organisation H & I/Typ 4), aber auch die als gemeinnützige GmbH organisierte Pflegeeinrichtung (Organisation G) und die Biobäckerei (Unternehmen J) Überschüsse gezielt in „Projekte oder das Gemeinwohl“ investieren, geben der Eventdienstleister (Unternehmen F) oder die Outdoorhersteller (Unternehmen K) an, als „Wirtschaftsunternehmen [...] auf gewisse Weise natürlich auf Gewinne hin orientiert“ zu sein und gerade dadurch als „Leuchtturm“ in der Branche fungieren zu wollen. Die übrigen Unternehmen (A, C, D, E) sortieren sich zwischen diesen beiden Haltungen ein. Organisationen, die bemüht sind, alternativ zu wirtschaften – auch dies wurde in den bisherigen Ausführungen deutlich – treffen unter den bestehenden Bedingungen systematisch auf Hindernisse, die etwa durch Markt- und Wettbewerbsmechanismen oder durch Kund*innenerwartungen entstehen. Beispielsweise beschreibt der Vertreter von Unternehmen F im Zusammenhang mit dem von ihm beklagten „Ausschreibungs-Dumping“ in der Veranstaltungsdienstleisterbranche: *„[...] das konterkariert alle unsere Ziele [...] dieser wirtschaftliche Druck. Auch [...] im Bereich öffentliche Ausschreibung, wo man denkt, gerade die müssten verstehen, wie groß die schädliche Wirkung ist, ja. Pustekuchen.“*

Nicht besonders überraschend ist, dass die finanzielle Situation der Organisationen stark die Spielräume des alternativen Wirtschaftens definiert. Gleichzeitig sind beide aber nicht deckungsgleich. So halten zum Beispiel die Organisationen des Typs 1 und 2 trotz prekärster ökonomischer Bedingungen radikal an den

alternativen Praktiken fest, während Unternehmen K (aus Typ 5) ökonomisch vergleichsweise gut dasteht, aber nicht derart grundsätzlich Überschüsse zur Realisierung sozialer und ökologischer Zielsetzungen einsetzt. Ist die finanzielle Situation der Organisationen aber nicht gut oder sogar prekär (wie bei Typ 1 und 2 sowie bedingt auch Typ 4), so fällt es ihnen schwer, ihren eigenen Ansprüchen gerecht zu werden. Dies drückt sich z.B. darin aus, dass Unternehmen A, trotz der Bekundung in jüngerer Vergangenheit stärker soziale Werte zu berücksichtigen, die Anzahl der fest angestellten Mitarbeiter*innen reduzieren musste und verstärkt auf sogenannte Freelancer zurückgreift. Auch die Genossenschaft I (Typ 4) kann nur Löhne zahlen, die „zu viel zum Sterben, zu wenig zum Leben“ sind.

Weiter wird bei fast allen Organisationen versucht, fehlendes ökonomisches Kapital durch soziales Kapital zu kompensieren, z.B. wenn – wie bei Unternehmen A – zwecks der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen ein *Coworking-Space* aufgebaut wird, oder Kooperationen mit gleichgesinnten Unternehmen oder sogar Mitbewerber*innen angestrebt werden. Selbstverständlich ist der Rückgriff auf soziales Kapital, auf Netzwerke und Beziehungen, kein Alleinstellungsmerkmal der hier untersuchten Organisationen. Auch konventionelle Unternehmen bauen solche Netzwerke auf, organisieren sich in Branchenverbänden, etc. Gleichwohl ist bemerkenswert, wie und wofür die Beziehungen genutzt werden: Das Engagement im Fachverband (Unternehmen C, E & K) oder die Kooperation mit NGOs (Unternehmen K) hat zum Ziel, die Sozial- und Umweltstandards in der Branche zu erhöhen und Kooperationen werden „nicht“ eingegangen um Wettbewerber*innen „platt zu machen“ (Organisation B), sondern es wird in der Regel ein „fairer Umgang in Tauschgeschäften“ (Fall D) mit Kund*innen, Zuliefer*innen und Wettbewerber*innen angestrebt.

In Hinblick auf die Beschreibung der untersuchten Fälle als „postkapitalistische Organisationen“ sind noch zwei weitere Punkte interessant: einige der untersuchten Organisationen lehnen nicht nur das Ziel der Gewinnmaximierung ab, sondern es handelt sich um Kollektivbetriebe, die sich im Besitz der Belegschaft bzw. der Genoss*innen befinden (Typ 2 & 4), bzw. Pläne verfolgen, sich in diese Richtung zu entwickeln (Unternehmen C aus Gruppe 3). Damit heben sie innerhalb ihrer Organisation die Teilung von besitzenden und besitzlosen Klassen auf, welche bei Marx und im Marxismus als charakteristisch für die kapitalistische Produktionsweise erachtet wird. Dies hat auch Folgen für die Entscheidungsmechanismen in diesen Organisationen, welche alle wirtschaftsdemokratische Elemente, wie die Wahl von Führungskräften oder das Abstimmen über zentrale Unternehmensentscheidungen, umfassen.

Im Vergleich zum ökonomischen Mainstream ist schließlich noch bemerkenswert, dass verschiedene der befragten Unternehmen aus unterschiedlichen Gründen ein weiteres Wachstum ihrer Organisation ablehnen (Unternehmen B, D & J), oder sogar eine Schrumpfung favorisieren (Unternehmen C). Neben solchen Vorstellungen einer optimalen Größe, aus denen der Wunsch nach Beibehaltung oder sogar der Verkleinerung der aktuellen Unternehmensgröße resultiert, finden sich im Sample aber so unterschiedliche Haltungen wie Unternehmenswachstum ohne diesbezügliche Reflexion bzw. Problematisierung (E, G & H), Wachstum zum wirtschaftlichen Selbsterhalt (Unternehmen A), Unternehmenswachstum als Folge der Gemeinwohl-Orientierung oder Unternehmenswachstum als strategisches Mittel (Unternehmen F & K). Aufgrund dieser Heterogenität erscheint es auch nicht sinnvoll, bezüglich der hier untersuchten

Organisationen an einer Subsumtion unter dem von Liesen et al. verwendeten Terminus der „wachstumsneutralen Unternehmen“ festzuhalten.¹⁴

Auf Basis der vorgestellten Empirie soll auch noch einmal die in der Einleitung angesprochene Fragestellung aufgegriffen werden, ob es sich bei den hier betrachteten Organisationen möglicherweise um *noch nicht* kapitalistische Organisationen handelt, sprich, ob der dem Kapitalismus eigene Konkurrenzdruck den Organisationen nicht über kurz oder lang eine kapitalistische Logik aufzwingt. Die Antwort auf diese Frage fällt mit Blick auf die Empirie gemischt aus: Zum einen, darauf ist bereits mehrfach hingewiesen worden, führt die Wettbewerbssituation für verschiedene der alternativ wirtschaftenden Organisationen dazu, dass ihre monetäre Situation extrem prekär ist (Typ 1 & 2). Dies scheint vor allem bei den Unternehmen der Fall zu sein, die ein Produkt oder eine Dienstleistung anbieten, welchen man die besonderen sozialen und ökologischen Herstellungsbedingungen nicht ansieht und die dadurch beim Absatz auch nicht entsprechende Distinktionsmerkmale geltend machen können. Zum anderen behaupten sich verschiedene der hier untersuchten Organisationen schon relativ lange – z.T. seit den 1970er und 1980er Jahren – im kapitalistischen Wettbewerb. Insbesondere für die Unternehmen, die in einer Branche mit dezidiert „ökologischer Marktnische“ operieren (Typ 5), scheint es aber es nicht nur möglich, sondern auch erforderlich, besondere ökologische Kriterien bei der Produktion zu berücksichtigen. Andere Organisationen (wie die Genossenschaften aus Typ 4) haben eine Organisationform gefunden, welche ihnen ein Überleben ermöglicht. So zeigt die Empirie bislang, dass nicht alle Organisationen zwangsläufig „kapitalistisch werden“. Zum Teil gibt es auch hier Anpassungen an die Wettbewerbssituation, so z.B. bei der Verbraucher-Erzeuger-Genossenschaft (Organisation H), die ihren auf dem Markt operierenden Obst- und Gemüsegroßhandel in eine GmbH ausgegliedert hat.

Schließlich stellt sich noch ein methodisches Problem, das sich im Rahmen dieser Studie nicht lösen lässt: Bei den hier ausgewerteten Fällen kommen Organisationen, die bei ihrem Versuch, alternativ zu wirtschaften, an den Systemzwängen gescheitert sind, nicht vor. So verzerrt das Material systematisch zugunsten der Organisationen, denen es gelingt, unter bestehenden kapitalistischen Bedingungen alternativ zu wirtschaften.

IV. Solidarische Produktionsweisen und Praktiken der Internalisierung

Nachdem im vorausgehenden Kapitel die hier untersuchten postkapitalistischen Organisationen dargestellt und typologisiert worden sind, soll im Folgenden noch einmal auf konkrete Praktiken alternativen Wirtschaftens eingegangen werden. Einige solcher alternativer Organisations- und Praxisformen sind in

¹⁴ Um Missverständnisse an dieser Stelle auszuschließen, sei kurz darauf hingewiesen, dass der Übergang zu einer wachstumsunabhängigen Gesellschaft nicht erfordert, dass *jedes* Unternehmen nicht wächst oder sogar schrumpft. Im Gegenteil, im Zusammenhang mit einem entsprechenden Strukturwandel kann es gerade der Fall sein, dass bestimmte Branchen und Unternehmen wachsen bzw. mehr werden (wie z.B. die hier als postkapitalistisch beschriebene Unternehmen), während andere verschwinden. Entscheidend ist nur, dass langfristig einzelne Unternehmen für ihren Fortbestand sowie Gesellschaften insgesamt für ihre Stabilität nicht auf endlos fortwährendes Wachstum angewiesen sind.

der Typen- und Fallbeschreibung bereits geschildert worden. Sie sollen hier aber noch einmal systematisch in den Blick genommen werden, was auch die Analyse der sozialen Bedingungen beinhaltet, welche diese ermöglicht oder eben auch unter Druck setzt. Dies geschieht durch einen heuristischen Rückgriff auf Stephan Lessenichs soziologisches Konzept der Externalisierung (Lessenich 2016: 44ff.) sowie Ulrich Brands und Markus Wissens Begriffspaar der „imperialen“ und „solidarischen Lebensweise“ (Brand/Wissen 2017).

Stephan Lessenich beschreibt die kapitalistischen Gesellschaften des globalen Nordens konstitutiv als Externalisierungsgesellschaften, d.h. ihre „Errungenschaften“ (und nicht allein ihre materiellen), in deren Genuss insbesondere ihre privilegierten Mitglieder kommen, basieren auf der systematischen Ausbeutung von benachteiligten Gruppen andernorts: „Über die Externalisierung von Zwängen werden die eigenen Freiheiten geschaffen, mittels Zerstörung fremder Lebenswelten die eigenen Lebenschancen gesichert, durch eine Politik zu Lasten Dritter die eigenen Verhältnisse gelebt“ (Lessenich 2015: 24). Ermöglicht werde dies erst durch die Machtasymmetrien in der (Welt-)Gesellschaft, womit die Strukturdimension eines soziologischen Externalisierungskonzeptes angesprochen ist (Lessenich 2016: 52). Als Mechanismus der Externalisierung fungiere Ausbeutung, worunter Lessenich aber nicht ausschließlich – wie im Marx'schen und marxistischen Verständnis – die Abschöpfung des Mehrwerts durch die Kapitalisten fasst, sondern auch „anderen Formen der einseitigen, entschädigungslosen Vorteilsnahme innerhalb einer sozialen Beziehung“ wie die „Ausbeutung von Bodenschätzen anderer Länder, des Wissens anderer Kulturen, von Zwangslagen anderer Menschen“ (ebd.: 58), etc. Zum Ausdruck käme dieser Mechanismus in einem „*Externalisierungshabitus*“, der auf einer alltagspraktischen Ebene, die „machtstrukturierten Ausbeutungsbeziehungen“ (ebd.: 52; Hervorhebung im Original) permanent reproduziert und sie als selbstverständlich erscheinen lässt.

Lessenichs soziologisches Externalisierungsverständnis hat gewisse Schnittmengen zum Konzept der „imperialen Lebensweise“, welche nach Ulrich Brand und Markus Wissen durch einen überproportionalen und im Prinzip unbegrenzten Zugriff der privilegierten Gesellschaftsmitglieder in den kapitalistischen Zentren auf Natur und Arbeitskraft „andernorts“ gekennzeichnet ist (Brand/Wissen 2017: 43). Der von Brand und Wissen analysierten und kritisierten „imperialen Lebensweise“ stellen sie das Konzept der „solidarischen Lebensweise“ gegenüber. Während der Grundmechanismus der „imperialen Lebensweise“ auf der „Externalisierung ihrer sozial und ökologisch problematischen Voraussetzungen und Konsequenzen“ (ebd.: 180) beruhe, zielt eine solidarische Produktions- und Lebensweise gerade auf die Aufhebung der unterschiedlichen Mechanismen zur Externalisierung (ebd.). Der Übergang von einer imperialen zu einer solidarischen Lebensweise kann sich nach Brand und Wissen auf verschiedenen Ebenen (wie politischer Regeln oder gesellschaftlicher Leitbilder) vollziehen, beinhaltet aber stets veränderte Praxisformen und Subjektivitäten, die für Menschen die Verschiebung von Kräfteverhältnissen erfahrbar machen: „Es geht um die konkreten Dimensionen des Lebens – von Ernährung, Wohnen, Kleidung, Gesundheit u.a. – jenseits disziplinierender, die kapitalistische Expansion und Landnahme stützender und die Gesellschaft hierarchisierender Praxen“ (ebd.: 169).

Bei den hier untersuchten Unternehmen ist zu beobachten, wie sie Organisations- und Praxisformen entwickeln, um die Externalisierung von sozialen und ökologischen „Kosten“ zu vermeiden bzw. zu minimieren. Als Beispiel sei hier an die von der Berliner Biobäckerei initiierten Getreidetische erinnert, in denen sich die Landwirt*innen auf einen Preis einigen, der von der Bäckerei nicht in Frage gestellt wird. Damit unterliegen die Bäuer*innen nicht dem branchenüblichen Kostendruck sowie dem Risiko fluktuierender Preise. Im Gegenzug verpflichten sie sich zum Schutz der Biodiversität alte, regionale Getreidesorten (statt industriellem Saatgut) nach biologisch-dynamischen Prinzipien anzubauen. Weitere Beispiele für analoge Praktiken sind das künstliche Hochhalten der Verkaufspreise durch das gleiche Unternehmen (auf einem moderaten Niveau), um nicht auf Kosten anderer Berliner Biobäcker*innen Wettbewerbsvorteile zu erringen, die Auflage eines eigenen Verkaufsprogramms zur Privilegierung kleiner Einzelhändler*innen durch den Outdoor-Hersteller, die Anwendung eines Umlagesystems durch die Druckerei, wonach finanziell potentere Kund*innen mehr bezahlen als politische Initiativen mit geringen Mitteln, oder die Zahlung eines „*angemessenen Rohmilchpreises*“ an die Landwirt*innen durch die übernommene Molkerei. Die Liste ließe sich auf Basis des ausgewerteten Datenmaterials ohne Weiteres fortsetzen. Alle diese Beispiele eint, dass die hier als postkapitalistische Organisationen bezeichneten Akteur*innen von ihrer (Markt-)Macht *nicht* Gebrauch machen, um so einen Teil der ökologischen und sozialen Produktionskosten auf Dritte oder auf die Umwelt abzuwälzen. Die Machtasymmetrien, die Voraussetzung des Externalisierungsmechanismus der Ausbeutung sind, bestehen, bleiben aber – wie im Fall der Biobäckerei gegenüber den Landwirt*innen – ungenutzt. Dadurch verzichten aber nicht nur die Organisationen selbst auf einen Vertrag zu Lasten Dritter, sondern sie ermöglichen den so vor den Marktzwängen geschützten Akteur*innen, ihrerseits eine Externalisierung zu unterlassen. Besonders anschaulich wird dies wiederum im Fall des Getreidetisches: Die Brandenburger Bäuer*innen erhalten den Preis, der es ihnen ermöglicht, altes Saatgut nach dem derzeit höchsten ökologischen Standard anzubauen und so auf die „Ausbeutung der Natur“, zu der sich konventionelle Landwirt*innen aufgrund des Wettbewerbsdrucks gezwungen sehen, zu verzichten.

Da die Getreidetische schon über mehrere Jahre institutionalisiert sind, ist an dem Beispiel interessant, wie sich mit dieser Institution auch die Subjektivitäten der beteiligten Akteur*innen verändern, wie es Brand und Wissen als Teil der Entstehung einer solidarischen Lebensweise beschreiben. Um dies zu verdeutlichen, soll noch einmal eine etwas längere Passage aus dem ursprünglichen Interviewmanuskript zitiert werden:

Geschäftsführer Unternehmen J: [...] Also ich weiß noch bei dem Dinkel, das war das erste Mal für mich. Da haben wir im Sommer die Runde gemacht, der runde Tisch, und da haben wir einen Dinkelpreis glaube ich von – was war das – von ich glaube 60 Euro oder so festgelegt pro Dezitonne. [...] Im Januar haben sie dann angerufen [...], die haben sich zusammengetan und haben gesagt ‚Der Dinkelpreis ist zu hoch, wir wollen [...] rückwirkend einen niedrigeren Dinkelpreis bezahlen.‘

BS: Was glaubst du, wieso machen die das? Also die könnten ja eigentlich sagen, bleiben wir bei 60.

Geschäftsführer Unternehmen J: [...] Aber so machen wir das ja auch. Und das ist eine Vertrauensbasis, die ist gewachsen seit ziemlich vielen Jahren. Wir besuchen die [...] jedes Jahr mehrmals auf dem Acker

oder bei denen zuhause. Es ist eine Freundschaftsbasis und für die ist das ja so, die wollen gut leben. Die wollen nicht am Rechner sitzen und Börsenkurse verfolgen. Die wollen sicher sein, dass sie auch nächstes Jahr und übernächstes Jahr bei uns eine sichere Bank haben und auch investieren können dann. [...] Also das ist schon eine Gemeinschaft, die auch nur als Gemeinschaft also in dem Sinne funktioniert. Aber es ist schon schwer, also Neuzugänge, also wenn wir neue Bauern haben, da ist schon// Da ist das dann schon auch, merkt man dann schon, dass es schwer ist. Die anderen Bauern müssen die dann so ein bisschen zügeln [...]// ‚Aber dafür hast du ja eine Abnahmegarantie und du hast es auch in Jahren, wo du eigentlich nichts für das Getreide kriegst.‘ Das ist ja genauso wie bei der Milch. Die Milchdiskussion kennt man, aber die Getreidediskussion ist halt genau die gleiche. Bauern sind das letzte Glied in der Kette, die haben keine Lobby und auf die werden immer die ganzen Kosten abgewälzt.“

Stephan Lessenich hebt hervor, dass „wir“ – also die privilegierten Mitglieder der Gesellschaften des globalen Nordens – externalisieren, „weil wir es können“, aber auch „weil wir nicht anders können“ (Lessenich 2016: 51, Hervorhebung im Original). Das „Können“ sollte mit den obigen Ausführungen zu den Machtungleichheiten und der Strukturdimension von Externalisierung nicht weiter erklärungsbedürftig sein. Das „Nicht-anders-können“ bezieht sich dagegen auf gesellschaftlichen Strukturen, die „uns dazu nötigen“, soziale Mechanismen, die „uns dazu treiben“ und die „verallgemeinerten Praktiken unserer sozialen Umwelt“, die uns dazu veranlassen, tagtäglich und in nahezu allen Alltagssituationen zu externalisieren (ebd.). Dies bedeutet, selbst bei den besten Absichten, ist es den Mitgliedern einer Externalisierungsgesellschaft häufig nicht einfach möglich, sich von der Externalisierungspraxis zu emanzipieren. Dies wird auch im hier dargelegten Datenmaterial durch zahlreiche Beispiele belegt, wenn die Interviewpartner*innen beschreiben, dass sie abhängig sind von externen Strukturen und Akteur*innen und z.T. schlicht die ökologisch produzierten Alternativen fehlen. So führt beispielsweise der interviewte Eventdienstleister aus: *„Wir [...] haben es dann mal geschafft und haben hier auf dem Markt einen Teppich etabliert aus Maisstärke, also aus Bioplastik. Ist auch erst einmal gut angelaufen und dann ist uns aber leider ein sinkender Ölpreis komplett in die Hacke gefahren, weil es nämlich bewirkt hat, dass das komplette Recycling-System unwirtschaftlich wurde, und dass der Standard Teppich aus Polypropylen deutlich billiger wurde, als der aus Maistärke und deswegen gibt es den leider nicht mehr auf dem Markt.“* Auch der Outdoor-Ausrüstungshersteller beklagt, dass viele der im Bereich der Funktionskleidung verwendeten Materialien ökologisch prinzipiell problematisch seien und es grundsätzlich an Alternativen fehle. Weiter drängen die bestehenden Infrastrukturen zu einer Externalisierungspraxis. So führt der Seniorenpflegedienst aus, dass sie bei den bestehenden Siedlungs- und Mobilitätsstrukturen in der ambulanten Pflege auf den motorisierten Individualverkehr angewiesen seien. Diese bestehenden Abhängigkeiten nehmen die postkapitalistischen Organisationen aber häufig auch zum Anlass, um aktiv an der Herstellung von Alternativen mitzuwirken. Auch hierfür kann der Eventdienstleister als Beispiel dienen, der hier nicht darauf verzichtet, von seiner Marktmacht Gebrauch zu machen, sondern, im Gegenteil, diese bewusst zur Erhöhung der ökologischen Standards in der Branche einsetzt:

„Irgendwann ist mir eine Ausschreibung vom Theater Hamburg in die Hand gefallen, da stand drin: ‚Alle Holzarbeiten müssen jetzt zertifiziert ausgeführt sein.‘ Stimmt eigentlich. Warum nicht, ja? So, daraufhin

bin ich zu unserem Lieferanten, habe gesagt: ‚Hier, wir brauchen alles, was wir an Holz kaufen, in zertifiziert.‘ Und das gab es nicht. Dann haben wir gesagt: ‚Okay, wir kaufen bei dir vierundzwanzig Kilometer Holz ab, innerhalb von einem Jahr. Ich kann die Antwort so nicht akzeptieren, ich gebe dir jetzt acht Wochen, weil [...] wir gerne mit dir zusammenarbeiten, wenn du es bis dahin nicht geschafft hast, werde ich mir einen anderen Anbieter suchen, so.‘ Das hat dann genau, ich glaube, sechs Wochen gedauert und dann hat er es geschafft und seitdem haben wir hier FSC-zertifizierte Theaterlatten eingeführt im [...] Gebiet. Die waren ursprünglich relativ teuer. Dadurch, dass wir die hier eingeführt haben, sind andere nachgezogen, ja.“

Stephan Lessenich (2016: 67) sieht in einem verallgemeinerten „Nicht-wissen-Wollen“ eine zentrale Bedingung für das Funktionieren der Externalisierungsgesellschaft. Analog zu dieser These beschreiben Ulrich Brand und Markus Wissen (2017: 181) das „Sichtbarmachen“ als eine Grundvoraussetzung für die Aufhebung der unterschiedlichen Mechanismen der Externalisierung. Um ein solches Sichtbarmachen der ökologischen und sozialen Folgen der Produktionsweise sind auch die hier untersuchten Unternehmen bemüht. Dies erfolgt einerseits auf einer abstrakten, gesellschaftlichen Ebene. Bei der Mediengenosenschaft (Organisation I) stellt politische Aufklärung gewissermaßen das „Kerngeschäft“ dar. Aber andere Organisationen (B, H & J) betreiben – jenseits ihres eigentlichen Tätigkeitsbereichs – ebenfalls politische Bildungsarbeit und klären beispielsweise über Konsequenzen von Freihandelsabkommen auf. Auch auf einer ganz konkreten Ebene verfolgen die Unternehmen das Ziel, die Externalisierungsfolgen sichtbar zu machen. Zum Beispiel, wenn der Outdoorhersteller in Kooperation mit einer Umwelt-NGO ein Bewertungssystem für Produkte aus nachhaltigen Materialien und ressourcenschonender Herstellung entwickelt. Oder nicht zuletzt dadurch, dass die untersuchten Organisationen über die nicht-monetären Folgen ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten mittels der „Gemeinwohl-Bilanz“ berichten, die ja alle an der Untersuchung beteiligten Unternehmen erstellen und die den Anspruch verfolgt, die gesamte Lieferkette in den Blick zu nehmen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die hier untersuchten Fälle aktiv an der Herstellung der praktischen und institutionellen Voraussetzungen einer solidarischen Produktionsweise arbeiten. Mit anderen Worten: Unter den bestehenden Bedingungen sind entsprechende Praktiken der Internalisierung nicht einfach Folge einer Willensentscheidung oder der Werteinstellung der jeweiligen Protagonist*innen, sondern sie bedürfen spezifischer Institutionen und Arrangements – wie kooperativen Direkteinkaufs oder Förderprogramme für kleinere Händler*innen – die erst aufgebaut werden müssen. Dafür greifen die Organisationen sowohl auf soziale Netzwerke als auch ihre (begrenzte) Marktmacht zurück, um beispielsweise eine branchenweite Standarderhöhung zu erwirken; oder sie verzichten gerade darauf, ihre Marktmacht zu exekutieren und ermöglichen es so anderen Akteur*innen der Wertschöpfungskette, solidarisch zu produzieren. Wenn entsprechende Arrangements über längere Zeit institutionalisiert werden können, ist sogar zu beobachten, wie die durch die Marktgesellschaft erfolgte Subjektivierung als *homo oeconomicus* aufbricht. Gleichwohl muss man sich bewusst machen, dass ein solches Bemühen um solidarische Produktion, einschließlich der Versuche, die Externalisierungsfolgen konsequent sichtbar zu machen, aufgrund der hohen Komplexität und Verflechtungen der heutigen *Global Value Chain Economy* (Sommer 2017) grundsätzlich limitiert bleiben muss. So beklagt die Inhaberin von Unternehmen D: „Dieses ganze

Thema ethische Beschaffung hat uns auch als Gruppe sehr beschäftigt, weil man manche Produktkettenwege einfach nicht erfassen kann. Das ist ganz schwierig. Ähnliche Aussagen finden sich auch bei anderen Repräsentanten, aber insbesondere gilt dies für Unternehmen, die mit ihrer Produktion stark in globalisierte Wertschöpfungsketten eingebunden sind (wie im Sample Organisation K).

V. Postkapitalistische Organisationen als Orte gelingender Weltbeziehungen?

Ogleich die Mitglieder zeitgenössischer Externalisierungsgesellschaften gegenüber den „anderen“, auf deren Kosten sie leben, materiell privilegiert sind, führen diese Privilegien nicht zwangsläufig dazu, dass ihnen ein „gutes Leben“ vergönnt ist. Im Gegenteil: Moderne Wachstumsgesellschaften mit dem für sie konstitutiven Beschleunigungs- und Innovationszwang verunmöglichen es ihren Mitgliedern tendenziell, gelingende Weltbeziehungen einzugehen, die resonanzfähig sind, bzw. führen systematisch zu Entfremdungserfahrung (Rosa 2012; Rosa 2016). In seiner Soziologie der Weltbeziehung beschreibt Hartmut Rosa *Arbeit* als eine zentrale Resonanzsphäre moderner Subjekte. Dies zunächst, weil Arbeit in ihrem basalen Sinne – also der Auseinandersetzung mit einem Stoff – „eine primäre Form der menschlichen Weltbeziehung“ darstelle (Rosa 2016: 394). In der Moderne erfahre die *Erwerbsarbeit* jedoch noch weitere „multiple Resonanzaufloadungen“ (ebd.: 398): als Antwort auf Sinnfragen, als Beitrag zum „Gemeinwohl“ (welcher den Arbeitenden u.a. durch die Bezahlung bescheinigt wird), oder als Verbindung zur Geschichte, durch die fast allen Tätigkeiten innewohnenden Traditionslinien. Daher sei es auch kein Zufall, dass Subjekte unter spätmodernen Bedingungen dazu tendierten (neben ihren Familien) auch ihre Arbeitsstelle bzw. ihren Betrieb als „Resonanzhafen“ in einer ansonsten tendenziell feindlichen Umwelt zu sehen (ebd. 74 sowie 401f.). Da der „stumme Zwang der Kapitalakkumulation“ (ebd.: 402) aber unmittelbar auf die Erwerbsarbeit wirke, gerate die Resonanzsphäre Arbeit in der Moderne aber auch in einem besonderen Maße unter Druck. Bereits Marx und die an ihm orientierte Kapitalismuskritik haben darauf hingewiesen, dass durch das Privateigentum an Produktionsmitteln und den daraus resultierenden Zwang, ihre Arbeit verkaufen zu müssen, sich Lohnarbeiter vom Arbeitsprozess selbst sowie vom Produkt ihrer Arbeit entfremden (Fromm [1961] 1988: 52). Unter kapitalistischen Bedingungen ist Arbeit aber nicht allein fremdbestimmt, sondern auch durch einen kompetitiven Charakter gekennzeichnet. Im Kapitalismus findet Konkurrenz sowohl um Arbeitsplätze statt, wie auch „auf der Arbeit“ innerhalb des Betriebs, welcher wiederum in einem Wettbewerbsverhältnis zu anderen Unternehmen steht. Konkurrenz und Resonanz sind nach Rosa inkompatible Welthaltungen, da jeder Wettbewerb Verlierer erzeuge und damit auch Angst (ebd.: 695). „Aus resonanztheoretischer Perspektive ist es daher offensichtlich, dass der Wettbewerb als der alle Sozialsphären durchdringende, zentrale Modus der Vergesellschaftung tendenziell die Ausbildung dispositionaler Entfremdung [...] wenn nicht erzwingt, so doch befördert“ (ebd.: 694). Hartmut Rosa vermutet aber auch, dass sich heute bereits an vielen Orten moderner Gesellschaften die Anfänge und Versuche beobachten lassen, Resonanzachsen wiederzubeleben und verweist in diesem Zusammenhang u.a. auf städtische Gemeinschaftsgärten (ebd.: 735), *Transition Towns* (ebd.: 380), und

andere Orte, wo sich Bürgerinnen und Bürger in „neuen Genossenschaften und Kommunitäten“ zusammenschließen, oder „sich die Institutionen der Energieversorgung samt der dazugehörigen Infrastrukturen wieder aneignen, indem sie sie gemeinschaftlich vom Privatmarkt zurückkaufen“ (ebd.). Die hier als postkapitalistische Organisationen bezeichneten Unternehmen und Genossenschaften lassen sich m.E. in diese Liste von Beispielen einreihen, bzw. das empirische Material scheint diese Überlegungen Rosas zu stützen. Unter Resonanz versteht Rosa eine durch intrinsisches Interesse und Selbstwirksamkeitserwartungen charakterisierte Weltbeziehung (Rosa 2016: 298). Auffällig am Datenmaterial ist, dass die befragten Personen sich durch und in ihrer Arbeit in den Organisationen affizieren lassen und zugleich Selbstwirksamkeitserfahrungen machen, kurzum, dazu in der Lage scheinen, relativ stabile Resonanzachsen aufzubauen. Dies kommt beispielsweise darin zum Ausdruck, wenn einer der Befragten die Tätigkeit in seiner Organisation (J) als „*Lebensgeschenk*“ beschreibt.¹⁵

Aber der Reihe nach. Bei der Auswertung des Interviewmaterials ist zunächst augenfällig, dass ein besonderes Passungsverhältnis zwischen den Dispositionen der Subjekte und ihrer jeweiligen Tätigkeit zu existieren scheint. Diese hohe Kongruenz zwischen den eigenen Werten und der Arbeit sowie der daraus resultierenden Erfahrung der eigenen Arbeit als sinnvoll, kommt in verschiedenen Passagen zum Ausdruck. So antwortet die Vertriebsleiterin des ökologischen Tiefkühlkostunternehmens auf die Frage, was ihr an ihrer Arbeit gefällt: *„Und darüber hinaus schätze ich an meiner Arbeit sehr, dass sie einfach im Einklang mit meinen Werten steht, also ich kann das leben, was mir wichtig ist, nämlich dafür zu sorgen auch, dass gute Lebensmittel in die Welt kommen und dass dadurch Entwicklung passiert. Und das (mache) ich und das ist gut. Ja.“* Der Mitarbeiter der Medienagentur (Unternehmen A) antwortet auf dieselbe Frage: *„Was ich noch sehr gut finde, ist, dass eben hier diese Werte so omnipräsent sind [...] Also, vollständig wertegeleitet, was der Menschheit, der Umwelt, nicht nützt, wird halt auch einfach hier nicht auf meinen Schreibtisch kommen und dann muss ich auch eben nie mir die Haare raufen, was ich da für sinnloses Zeug mache. Das gefällt mir extrem gut. [...]“* Der bereits erwähnte Geschäftsführer, der seine Tätigkeit für die Biobäckerei (Unternehmen J) als *„Lebensgeschenk“* betrachtet, führt hierzu aus: *„[...] Das ist einmalig. Also dass man hier// Also gerade mit, gerade ich jetzt mit meinem Beruf. Ich habe hier Freiheiten, ich, also ich kann hier Geld ausgeben für Sachen [...], von denen ich überzeugt bin.“* Und der Vertriebsleiter beim Outdoorausstatter (Unternehmen K) führt aus:

„Also was mir wichtig ist und was mir Freude macht bei dem Thema, ist die Sinnhaftigkeit dieses Themas, die dahinter steht. [...] Was mir Freude macht, ist, dass so viele da teilnehmen hier im Unternehmen, dass sich das eben ausgebreitet hat in alle Bereiche, dass es eine ganzheitliche Aufgabe ist und als solche auch wahrgenommen wird und dass wir eine Vorreiterrolle da haben und, für die wir sehr viel

¹⁵ Zu berücksichtigen ist bei der Interpretation der Aussagen, dass sie zumeist mit exponierten Repräsentanten der jeweiligen Unternehmungen geführt worden sind, wie ihren Gründer*innen, Geschäftsführer*innen, Abteilungs- und Bereichsleiter*innen. Ob bzw. inwiefern die Beschreibungen sich für alle Beschäftigten verallgemeinern ließen, ist fraglich. Gleichwohl sind natürlich in einem konventionellen Unternehmen auch bzw. insbesondere Personen in Leitungsfunktionen in Sozialbeziehungen verwoben, die sich durch einen hohen Wettbewerbsdruck auszeichnen und in denen die Beschäftigten zum Teil gezwungen sind, gegen ihre Überzeugungen zu handeln. Plakativ sei hier nur auf die Geschehnisse im Zusammenhang mit dem sogenannten Abgas- oder Dieselskandal verwiesen, in dem bei verschiedenen Autoherstellern Ingenieur*innen auf Anweisung der Konzernleitung Manipulationen durchführten, um gesetzliche Grenzwerte für Abgase zu umgehen.

*Zuspruch erfahren mittlerweile auch. Sei es jetzt von Kunden, sei es von der Öffentlichkeit, sei es von der Politik. Das macht mich stolz und glücklich und gibt auch wieder Kraft für schwierige Aufgaben für die Zukunft [...].*¹⁶

Die intrinsische Motivation bildet aber nur ein Element einer gelingenden, d.h. resonanten, Weltbeziehung. Ebenso wichtig ist ihre aktive Seite, die Möglichkeit, Selbstwirksamkeit zu erfahren, also die Erwartung, durch das eigene Tun den Gegenstand, auf welchen sich die intrinsische Motivation bezieht, transformieren zu können. Bereits bei den hier aufgeführten Zitaten wird deutlich, dass sich das Durch-die-Arbeit-affiziert-werden sowie die Erwartung von Selbstwirksamkeit unmittelbar verknüpfen. Es gibt aber auch noch eine Reihe von Äußerungen, welche die Selbstwirksamkeitserwartungen an die eigene Tätigkeit noch expliziter betonen. So führt der Geschäftsführer des Vertriebs für ökologische Tiefkühlkost aus: *„Also für mich ist auch der Hauptpunkt eigentlich das, dass ich [...] vieles selber gestalten kann natürlich, das ist klar. Und meine Vision, meine Werte, meine inneren Themen und Antriebe, dass ich das sozusagen mit verwirklichen kann. Also die Firma ist im Grunde [...] ein Werkzeug in gewisser Weise, um bestimmte Dinge in der Welt mit anzustupsen oder zu bewegen [...].“* Und der Repräsentant des Eventdienstleisters berichtet: *„Also wir wollen auch in die Branche rein wirken. Wir wollen da auch als Leuchtturm funktionieren, um die// um der Branche zu zeigen, es geht auch anders, ja. Wir wollen nach innen wirken für unsere Mitarbeiter, wir wollen aber auch nach außen wirken für unsere Stakeholder auch diesen Weg zu gehen.“*

Rosas Konzeption von Resonanz impliziert aber auch die Möglichkeit und das Auftreten von Widerständen bei der Arbeit (Rosa 2016: 396). Fehlt diese Eigenschaft, so „hört die Beziehung auf, eine Resonanzbeziehung zu sein: Sie wird dann zu einer reinen Routine“ (ebd.). Dass postkapitalistische Organisationen unter kapitalistischen Bedingungen mit enormen Widrigkeiten konfrontiert werden, ist offenkundig und in der obigen Darstellung der Fälle dies ausführlich beschrieben worden. Nahezu alle Unternehmen berichten von harten Wettbewerbsbedingungen in der Branche und wie die Repräsentantin von Unternehmen K, dass *„man echt einen langen Atem braucht und ein dickes Fell und eine ziemliche, unser Lieblingswort, hohe Resilienz gegen Rückschläge.“*

Unter den bestehenden gesellschaftlichen Bedingungen haben insbesondere die Beschäftigten der Unternehmen, die sich aufgrund ihrer postkapitalistischen Orientierung in einer angespannten finanziellen Situation befinden (also die Organisationen des Typ 1, 2 sowie bedingt auch Typ 4), aber auch einen gewissen Preis dafür zu zahlen, sich in und durch ihre Arbeit verwirklichen zu können; nämlich die eigene ökonomische Prekarität. So führt der Geschäftsführer des als Genossenschaft organisierten Medienunternehmens (Organisation I) aus: *„Mir persönlich gefällt natürlich schon, dass ich meine politischen Ambitionen in ein Lebenswerk irgendwie umsetzen kann und ich bin sehr zufrieden mit meiner Arbeitsstelle. Also das hat eine große Kongruenz. [...] Es gibt eine bohrende Enttäuschung darüber, dass es nicht möglich ist, ein Leben in gemäßigttem Wohlstand zu führen, wenn man in [Organisation I] eine aufopferungsvolle Arbeit tut.“*

¹⁶ In einer systematischen Untersuchung der Werte der hier behandelten Organisationen von Wiefek und Heinitz (2018) wird ebenfalls eine hohe Kongruenz zwischen den Werten und den jeweiligen Unternehmenspraktiken beschrieben.

Besonders interessant erscheint mir an den untersuchten Organisationen weiter, dass sie sich in Bezug auf ihre Permanenz von anderen Resonanzöasen moderner Gesellschaften unterscheiden. Denn bei ihnen handelt es sich *nicht* um Orte oder Sphären, die Subjekte kurzzeitig aufsuchen (wie den Yogakurs, den Segel-, oder Bergurlaub), um sich anschließend wieder in ihre entfremdeten Alltagsbeziehungen zu begeben. Sondern die hier beschriebenen Organisationen konstituieren in der Sphäre der Produktion relativ dauerhaft die Rahmenbedingungen der Weltbeziehungen der in ihnen handelnden Akteur*innen. Mit anderen Worten, während ihrer Erwerbsarbeitszeit, die für erwerbstätige Personen einen wesentlichen Teil ihrer aktiven Zeit ausmacht, werden die Weltbeziehungen der Subjekte in und durch diese Organisationen vermittelt. Doch im Vergleich zum konventionellen kapitalistischen Betrieb, der ebenfalls von den Beschäftigten als „Resonanzhafen“ in einer „repulsiven Restwelt“ (Rosa 2016: 401f.) konzeptualisiert werden kann, ticken die hier untersuchten Organisationen anders. Dies kann bedeuten, dass kapitalistische Wettbewerbszwänge über die Organisationen graduell abgefedert werden (ohne dass sie ganz verschwinden), oder die Subjekte über die demokratischen Teilhabemechanismen, welche verschiedene der hier untersuchten Organisationen auszeichnet, ihre Stimme auch in der Sphäre der Produktion hörbar machen können. Für beides finden sich im hier rekonstruierten Datenmaterial zahlreiche Belege. So sei nur an die verschiedenen Interviewpassagen erinnert, in denen die Kooperation mit Konkurrenten als Teil der „Unternehmenskultur“ beschrieben wird und „*man nicht die nächsten platt macht, sondern guckt, wie können beide*“ (Unternehmen B). Wirtschaftsdemokratische Elemente, also die Möglichkeit, die eigene Stimme im Produktionsprozess hörbar zu machen, finden sich natürlich konstitutiv bei den selbstverwalteten Unternehmen im Mitarbeiter*innenbesitz (Typ 2) sowie den Genossenschaften (Typ 4). Aber auch die anderen Unternehmen betonen die flachen Hierarchien sowie die Möglichkeiten, sich einbringen zu können, woraus wiederum eine besondere Qualität der Arbeitsbeziehungen resultiert. So führen beispielsweise die Vertriebsleiterin und der Geschäftsführer des ökologischen Tiefkühlkostunternehmens (Unternehmen E), welches auch Workshops zum Gehaltsgefüge sowie zum Leitbild des Unternehmens organisierte, aus:

Vertriebsleiterin Unternehmen E: [...] Wir machen regelmäßige Meetings, also es gibt ein Meeting für alle Mitarbeiter, was es vorher auch schon gab, aber wirklich jetzt [...] einmal die Woche. Also auch im Führungskreis im Prinzip gibt es ein regelmäßiges Meeting in der Form, also es hat sich sehr viel Meetingkultur etabliert [...]

Geschäftsführer Unternehmen E: Also was ich auf jeden Fall auch sagen würde, ist, die Unternehmenskultur finde ich sehr gut, finde ich sehr angenehm. Also es gibt ein großes Vertrauen, es gibt also nach meinem Gefühl, also alleine wenn ich morgens hier rund gehe und überall den Kopf reinstecke, ich habe das Gefühl, es ist eine total schöne Grundstimmung da, so eine entspannte Zufriedenheit, schon auch arbeitsam, aber eben nicht gestresst, nicht irgendwie abgekapselt [...] Also ich finde das sehr, sehr schön, so die in den letzten ein zwei Jahren, wie sich das auch also in den Meetings, auch das finde ich läuft sehr gut, also das gegenseitige Aussprechenlassen, dass die verschiedenen Perspektiven wahrgenommen werden und anerkannt werden [...]. Also ich finde, sie sind alle da und die können alle offen ihre Meinung sagen und das passiert auch [...].“

Zum Ende dieses Unterkapitels soll noch ein Auszug aus dem Interview mit einer Repräsentantin des selbstverwalteten Druckereiunternehmens (Organisation B) präsentiert werden, in dem deutlich wird, dass die spezifische Qualität der Weltbeziehungen in den untersuchten Organisationen auf den intrinsischen Interessen der Mitarbeitenden, ihren Selbstwirksamkeitserwartungen, der Reduzierung des Wettbewerbs sowie der Möglichkeit beruht, an Unternehmensentscheidungen demokratisch mitzuwirken. Entsprechend bringt dieser Passus einen Teil der vorausgegangenen Analyse noch einmal auf den Punkt:

„Ja, also die Nische des Unternehmens ist ja seit Jahren die Umwelt-, Nachhaltigkeit-Thematik und die Art, wie man Geschäfte macht, also das heißt wie die geschäftliche Grundlage ist in alle Richtungen: Wie gehen wir intern miteinander um, Mitarbeiter, wie gehen wir mit Kunden um, wie gehen wir mit Lieferanten um, wie gehen wir mit der Umwelt um. Das ist eine Geschichte des Unternehmens, die, man bei uns sicher sagen kann, aus intrinsischer Motivation entsteht, nämlich aus den Menschen, die hier gearbeitet haben in den letzten dreißig Jahren, die ich jetzt verfolgen konnte. Es ist nichts, was jetzt irgendwie neu, Marketing, hat man Political Correctness oder so, nachgeschoben wurde, sondern das ist hier wirklich gewachsen und der Betrieb war jahrelang für sowas auch ein Vorzeig- oder Modellbetrieb, weil er das entwickelt hat, mitentwickelt hat und aus den Menschen, die gewohnt waren, sich zu beteiligen, weil sie es hier gar nicht anders konnten“.

Unter III. ist ausgeführt worden, dass verschiedene der befragten Organisationen mit ihren alternativen Wirtschaftspraktiken sich schon relativ lange im kapitalistischen Wettbewerbsdruck behaupten. Nimmt man die These der dynamischen Stabilisierung aber ernst, wonach moderne Gesellschaften und ihre Akteur*innen allein zur bloßen Reproduktion ihres Status' auf Wachstum, Innovationsverdichtung und Beschleunigung angewiesen sind (Rosa 2016: 673), so ist es postkapitalistischen Organisationen in der hier beschriebenen Weise allenfalls temporär möglich, als Orte gelingender Weltbeziehungen zu fungieren. Und so stellt auch Rosa fest, dass solchen Initiativen und Aktionen hafte „unter den gegenwärtigen Bedingungen oft etwas Hilfloses oder Vergebliches an, wenn nicht gar Naives an. Zu sehr stehen sie im Schatten der Steigerungs- und Verdinglichungsimperative, denen sie sich nicht dauerhaft zu entziehen vermögen und von denen sie früher oder später fast immer ‚kolonialisiert‘ oder aber zermalmt werden“ (ebd.: 735). Zugleich weist Rosa aber auch darauf hin, dass Resonanz, „dort, wo sie entsteht, ein *überschießendes Potenzial* [hat]“ (ebd.: 735f.) und eröffnet damit eine Transformationsperspektive auf alternativ wirtschaftende Organisationen: „Solche Initiativen sind nicht vergeblich, denn sie halten zumindest die Ahnung und den Wunsch nach einer anderen Form der Weltbeziehung am Leben und können vielleicht eine wichtige Erfahrungsgrundlage für die kulturelle Verfassung einer Postwachstumsgesellschaft liefern“ (ebd.). Die entscheidende Frage ist damit, ob die untersuchten Organisationen allein als postkapitalistische Resonanzinseln im kapitalistischen Meer fungieren, oder ob sie tatsächlich eine Rolle bei einem breiteren sozialen Wandel spielen können. Dieser Frage soll im letzten Kapitel dieses Arbeitspapiers nachgegangen werden.

VI. Postkapitalistische Organisationen und sozialer Wandel

Folgt man der von Erik Olin Wright skizzierten Transformationstheorie, so lassen sich die hier als postkapitalistische Organisationen vorgestellten Unternehmen auch als mögliche Elemente einer „*Interstitial Transformation*“ (Wright 2010: 321ff.) beschreiben. Das englische Adjektiv „*interstitial*“ bezieht sich darauf, dass bei dieser Transformationsvariante Veränderungen in den Nischen und Freiräumen eines dominanten Systems ihren Ausgang nehmen (ebd.: 322). Bereits bei historischen großskaligen Transformationsprozessen haben nach Wright Entwicklungen in Freiräumen eine zentrale Rolle gespielt; beispielsweise bei der Herausbildung des Kapitalismus in den Nischen des Feudalsystems (ebd.: 323). Als Beispiele für die mannigfachen zeitgenössischen Nischenaktivitäten, die mit der dominanten Logik des Systems brechen, nennt Wright Mitarbeiterunternehmen und ökologische Verbrauchergenossenschaften, *Intentional Communities*, Dienstleistungen gemeindebasierter Sozialökonomien, oder auch soziale und ökologische Zertifizierungs- und *Fair Trade*-Programme (ebd.: 324ff.). All diese unterschiedlichen Initiativen eine, dass sie jenseits des Staates um den Aufbau von alternativen Organisationsformen und Institutionen bemüht seien, die ihren emanzipatorischen gesellschaftlichen Idealen entsprechen (ebd.: 324).¹⁷ Seitens Kritiker*innen – insbesondere in der marxistischen Traditionslinie – werden solche alternativen Nischenpraktiken und -organisationen in der Regel skeptisch betrachtet. Sie seien maximal dazu in der Lage, die Lebensbedingungen für einige der involvierten Menschen zu verbessern; das kapitalistische System transformieren könnten sie nicht. Im Gegenteil, gerade dadurch, dass sie auf spezifische Missstände des Kapitalismus reagierten, in gesellschaftlichen Nischen für Abhilfe sorgten und somit den Missmut und die Energien der Beteiligten binden, trügen sie potentiell sogar zu einer Stabilisierung des Systems bei (ebd.: 326). Zudem seien sie, wie es Stephan Lessenich (2014: 566) formuliert, „nicht Stachel im, sondern Fleisch vom Fleische der kapitalistischen Produktionsweise“, da sie „selbstverständlich an die kapitalistischen Produktionsstrukturen und Zirkulationsprozesse angekoppelt sind und von ihrem extern-internen Sonderstatus, ihrem ökonomischen ‚Draußen im Drinnen‘ leben“.

Obgleich sich alternative Nischenprozesse durchaus als Sackgasse herausstellen könnten und häufig nicht als Gefahr für das kapitalistische System erwiesen, hält Wright diese Kritik in ihrer Pauschalität für überzogen. Denn Entwicklungen in den Freiräumen des dominanten Systems könnten unter bestimmten Bedingungen sehr wohl wichtige Beiträge zu einem emanzipatorischen sozialen Wandel leisten (Wright 2010: 305 & 326f.). Bezugnehmend auf die Rekonstruktion des anarchistischen Denkens durch Martin Buber arbeitet Wright die Funktionen heraus, welche Nischen- und *Bottom-Up*-Prozesse bei der Überwindung des Kapitalismus spielen können. Im Wesentlichen ginge es aus Perspektive anarchistischer Transformationsvisionen darum, dass ein radikaler Systemwechsel durch vorherige soziale Nischeninnovationen nicht allein ermöglicht werde, sondern er diese notwendigerweise auch *voraussetze*. Dies zum

¹⁷ Wright (2010: 304) beschreibt daneben noch zwei weitere Idealtypen der Transformation, nämlich „*Ruptural Transformation*“ und „*Symbiotic Transformation*“. „*Ruptural Transformation*“ steht dabei für ein revolutionäres Szenario, das einen radikalen Bruch mit dem bestehenden System und seinen Institutionen impliziert. „*Symbiotic Transformation*“ oder auch „*Symbiotic Metamorphosis*“ bezieht sich auf einen eher sozialreformerischen Modus des gesellschaftlichen Wandels, in dem die transformativen Veränderungen auch den Interessen der herrschenden Klassen dienen und sogenannte *Win-Win*-Lösungen möglich werden (ebd.: 337 & 362). Da die Vorstellungen einer „*interstitial transformation*“ ohne den Staat auskommen bzw. z.T. in Opposition zu den staatlichen Institutionen konzeptualisiert werden, bezeichnet Wright sie auch als anarchistische Transformationsstrategie (Wright 2010: 328).

einen dadurch, dass so die Vorteile nicht-kapitalistischer Formen der Vergesellschaftung bereits im Kapitalismus für die Menschen erfahrbar würden (ebd.: 330). Damit geht einher, dass bei entsprechender Verbreitung solcher Initiativen der tatsächliche Systemwechsel sowie die damit verbundenen Probleme weniger drastisch ausfielen:

„Successful interstitial transformations within capitalism mean that economic life becomes less dependent upon capitalist firms and capitalist markets as capitalism continues. Workers' cooperatives and consumer cooperatives have developed widely and play a significant role in the economy; the social economy provides basic needs; collective associations engage in a wide variety of socially empowered forms of regulation; and perhaps power relations within capitalist firms have been significantly transformed as well. Taken together, these changes meant that the economic disruption of the break with capitalism will be less damaging than in the absence of such interstitial transformations“ (ebd.).

Schließlich – so die anarchistische Perspektive – könne erst durch eine breite und tiefe gesellschaftliche Verankerung nicht-kapitalistischer Praktiken (sowie der entsprechenden Veränderung der Subjektivitäten) die Nachhaltigkeit des Wandels gewährleistet werden; es werde die Gefahr gebannt, dass der Systemwechsel sich nicht als dauerhaft herausstellt oder – wie in der Geschichte sozialistischer Revolutionen oft beobachtet – einen autoritären bzw. nicht-emanzipatorischen Pfad einschlägt (ebd.: 332).¹⁸

Insbesondere die ersten beiden hier identifizierten Funktionen von Transformationsprozessen in den Freiräumen des Systems lassen sich bei den in diesem *Working Paper* untersuchten Organisationen wiederfinden. Dadurch, dass sich die Praktiken der Unternehmen nicht an der Norm der Profitmaximierung orientieren, demonstrieren sie, dass auch unter den dominanten kapitalistischen Bedingungen Spielräume zum alternativen Wirtschaften existieren. Damit *wirken sie aber auch über ihre jeweiligen Nischen hinaus*, und dies in mehrfacher Hinsicht: Zum einen dadurch, dass die Unternehmen z. T. ganz bewusst eine „Leuchtturmfunktion“ in ihrer Branche oder der Wirtschaft insgesamt einnehmen möchten (wie dies *expressis verbis* die Unternehmen F und K formulieren). Dies ist insofern bedeutsam, dass die Vorstellungen darüber, was möglich ist (oder gerade nicht), bis zu einem gewissen Grad auch die tatsächlichen Handlungsspielräume von Akteur*innen definieren (ebd.: 23).¹⁹ Darüber hinaus wirken die hier beschriebenen Organisationen „nach außen“, da sie nicht allein innerhalb ihres Betriebs alternative Formen des Wirtschaftens praktizieren, sondern auch ihren Kooperationspartner*innen Schutz vor Wettbewerbsdruck gewähren, wozu insbesondere die Unternehmen mit guten finanziellen Spielräumen (Typ 5) in der Lage sind. Hier sei z.B. an die Landwirt*innen erinnert, die dank des kooperativen Direkteinkaufs durch die

¹⁸ Wright unterscheidet bei der „*interstitial transformation*“ noch einmal zwischen „revolutionären“ und „evolutionären anarchistischen Strategievisionen“ (Wright 2010: 328). Diese unterscheiden sich maßgeblich dadurch, dass erstere davon ausgehen, dass Nischentransformationen innerhalb des Kapitalismus ab einer bestimmten Schwelle notwendigerweise an Grenzen stoßen, die einen radikalen Systemwechsel erfordern, während letztere annehmen, dass diese Grenzen mit zunehmender Verbreitung der Nischenaktivitäten selbst immer weiter verschoben bzw. transzendiert werden können, sodass eine allmähliche Reform des Systems erfolgt (ebd.: 332).

¹⁹ Mit Bezug auf Judith Butler argumentieren Gibson-Graham ganz ähnlich, dass die Untersuchung postkapitalistischer Nischenaktivitäten nicht einfach ein Forschungsdesiderat darstelle, sondern die totalisierende Darstellung des Kapitalismus als ein hermetisch geschlossenes und hegemoniales System exakt zur Reproduktion eines solchen beitrage (Gibson-Graham et al. 2013).

Berliner Biobäckerei (Organisation J) keinen Preisschwankungen ausgesetzt sind, und für die so die Vorteile nicht-kapitalistischer Märkte unmittelbar erfahrbar werden. Ähnliches gilt für Unternehmen K, das mit einem besonderen Programm kleine Einzelhändler*innen vor der Marktmacht der großen Ketten und Onlinehändler schützt. Wie von Wright beschrieben, werden die so geschützten Akteur*innen weniger abhängig von kapitalistischen Märkten und Konkurrent*innen, was zu ihrem *empowerment* führt bzw. graduell die Machtverhältnisse verändert. Ein weiterer Weg, auch außerhalb des eigenen Unternehmens transformative Prozesse anzustoßen, ist schließlich die Nutzung ihrer begrenzten Marktmacht zur Veränderung der ökologischen Standards in der Branche, wie dies durch den Eventdienstleister (Unternehmen F) bei den Zertifizierungsanforderungen durch seine Holzlieferanten der Fall war.

Die hier beschriebenen postkapitalistischen Organisationen stellen selbstverständlich nicht die einzige Form transkapitalistischer Nischenaktivitäten dar. Wright selbst nennt eine ganze Reihe entsprechender sozialer Innovationen (s.o.) und auch Friederike Habermann (2009 & 2016) hat material- und kenntnisreich etliche „Halbinseln anderen Wirtschaftens“ – wie Volxxküchen, Umsonstläden, Tauschringe, *Repair Cafés* und andere Formen einer *commons-based peer production* – beschrieben und ihr emanzipatorisches Potenzial herausgearbeitet. Auch wenn Wright Nischenaktivitäten das Potenzial zuspricht, dekommodifizierte soziale Räume zu schaffen und die Lebensqualität von Menschen unter bestehenden kapitalistischen Bedingungen zu verbessern, hält er es für unwahrscheinlich, dass durch sie allein die kapitalistischen Machtstrukturen aufgebrochen werden können. Dies bedürfe der Einbeziehung des Staates, der eben nicht allein als „kapitalistischer Staat“ zur Reproduktion der sozialen Ordnung beitrage, sondern auch – abhängig von den gesellschaftlichen Kräfteverhältnissen und der konkreten Ausgestaltung – in Widerspruch zu ihr geraten könne (ebd.: 335f.).

Was Wright als „*Interstitial Transformation*“ beschreibt, weist gewisse Parallelen zur sogenannten *Multilevel Perspektive (MLP)* zur Analyse von Transformationsprozessen in der interdisziplinären Nachhaltigkeitsforschung auf (Grin et al. 2010). Auch hier wird Bedeutung von Nischenakteur*innen und -prozessen in sozialen Wandlungsprozessen betont.

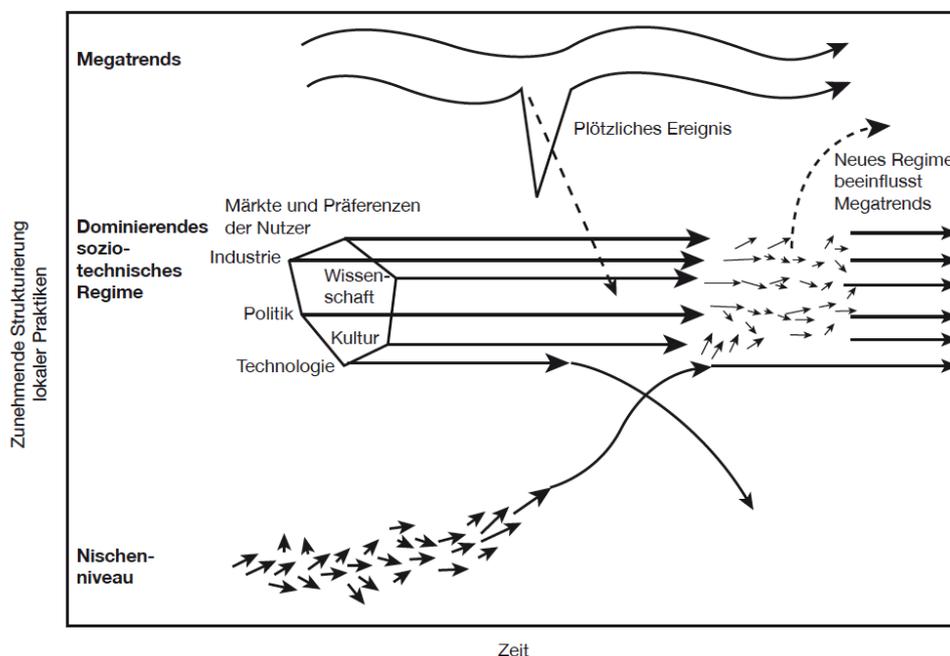


Abbildung 1:
Mehrebenenmodell
zur Analyse von
Transformations-
prozessen

(Quelle: Grin et al.
2010, zitiert nach
WBGU 2011: 100).

Nischen gelten in diesem Ansatz als Orte, in denen radikale Neuerungen (Variationen) entstehen können (ebd.: 19f.), und der Wandel eines sozio-technischen Regimes bedürfe *vorausgehender* Aktivitäten auf der gesellschaftlichen Nischenebene (siehe Abbildung 1).

Plausibilisieren lässt sich dieses Modell am Beispiel der sogenannten Energiewende in Deutschland sowie dem Ausbleiben einer eben solchen in Japan: Nach der Nuklearkatastrophe von Fukushima im März 2011 (welche sich entsprechend der Mehrebenen-Perspektive in Abbildung 1 als „plötzliches Ereignis“ konzeptualisieren lässt) erlitt das System der atomaren Energieerzeugung einen radikalen Legitimitätsverlust. Dies führte dazu, dass in Deutschland bereits kurze Zeit nach dem Super-GAU eine überwältigende Mehrheit der Abgeordneten im Deutschen Bundestag den „Atomausstieg“, das Ende der Erzeugung von Kernenergie bis zum Jahr 2022, beschloss. In Japan, das unmittelbar von den Folgen der atomaren Katastrophe betroffen und wo die Nukleartechnologie nicht weniger diskreditiert war, erfolgte eine solche „Wende“ nicht. In der Forschung wird argumentiert, dass in Deutschland die politisch verordnete „Energiewende“ möglich wurde, weil bereits über Jahrzehnte zuvor auf der Nischen-Ebene zivilgesellschaftliche Organisationen und Initiativen den Ausbau Erneuerbarer Energien vorantrieben (Morris/Pehnt 2012 & David/Schönborn 2016). Selbst das Gesetz zur Einspeisevergütung, welches den Ausbau alternativer Energiequellen in den Nischen massiv beförderte bzw. diese Nischen wachsen ließ, geht auf eine Initiative der Zivilgesellschaft zurück. In Japan fanden vergleichbare Entwicklungen nicht statt. Dies führte dazu, dass im Industrieland Japan mit seinem enormen Energiebedarf technische Pfadabhängigkeiten eine Abkehr von der Atomenergie verhinderten, während in Deutschland aufgrund der vorherigen Entwicklung auf der Nischenebene die politische Option zum einem radikalen Pfadwechsel überhaupt erst bestand.

Setzt man dieses Beispiel aus der Nachhaltigkeitsforschung mit Erik Olin Wrights Transformationstheorie in Beziehung, so lassen sich die von ihm unterschiedenen Transformationsmodelle und die Rolle, welche der Staat jeweils spielt, auch als Abfolge verschiedener Stufen in einem Transformationsprozess konzeptualisieren: Erst wenn in den gesellschaftlichen Freiräumen alternative Praktiken und Organisationsformen erprobt worden sind und diese ausreichend Verbreitung finden, ist es möglich, dass staatliche Institutionen durch gesetzgeberische Maßnahmen die Transformationsbemühungen absichern und zusätzlich befördern, um so auch in Richtung einer Veränderung der Makrostrukturen zu wirken. Dies gilt insbesondere für Demokratien, bzw. demokratische Staaten, in denen entsprechende Maßnahmen politische Mehrheiten finden müssen; was schlicht nur dann vorstellbar ist, wenn ein radikaler Pfadwechsel – z.B. zu einer wachstumsunabhängigen Gesellschaft – nicht allein als wünschenswert, sondern auch als möglich erachtet wird. In seinem Schlusskapitel bringt Erik Olin Wright die von ihm analytisch getrennten Transformationsvarianten auch in eine eben solche zeitliche Abfolge:

„interstitial strategies today can strengthen popular understandings that another world is possible and contribute to moving along some of the pathways of social empowerment; symbiotic strategies can potentially open up greater spaces for interstitial strategies to work; and the cumulative effect of such institution-building around expanded form of social empowerment could be to render ruptural transformations possible under unexpected future historical conditions.“ (ibid.: 364f.)

Damit soll *nicht* insinuiert werden, dass durch *bottom up*- und Graswurzelinitiativen gewissermaßen automatisch systemische Transformationen erwirkt würden. Ab wann und wie Alternativmodelle auf der gesellschaftlichen Mikro- und Mesoebene systemische Wirkungen entfalten, lässt sich *ex ante* nicht bestimmen (Brand/Wissen 2017: 182). Obgleich bestehende postkapitalistische Organisationen also nicht alleine und erst recht nicht zwangsläufig den Übergang in eine Postwachstumsgesellschaft ebnen können, ist entsprechend der hier vorgetragenen Argumentation aber auch nicht vorstellbar, dass eine solche Transformation ohne sie gelingen kann.

Literatur

- Boltanski, L./Chiapello È. (2003): *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH
- Brand, U./Wissen, M. (2017): *Imperiale Lebensweise. Zur Ausbeutung von Mensch und Natur im Globalen Kapitalismus*. München: oekom.
- Braun, V./Clarke, V. (2012): „Thematic Analysis“. In: H. M. Cooper (Hg.): *APA handbook of research methods in psychology*. Washington, DC: American Psychological Association, 57–71.
- Bryman, A. (2012): *Social Research Methods*. Oxford, UK: Oxford University-Press.
- Burawoy, M. (2013): „Marxism after Polanyi“. In: Michelle Williams and Vishwas Satgas (Eds.): *Marxism in the 21st Century*. Johannesburg: Wits University Press, 34-52.
- David, Martin/Schönborn Sophia (2016): *Die Energiewende als Bottom-up-Innovation. Wie Pionierprojekte das Energiesystem verändern*. München: oekom.
- Dees, J.G. (2001): *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. Internet: <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/> (zuletzt abgerufen am 15.05.2018).
- Dörre, Klaus (2012): „Die neue Landnahme. Dynamiken und Grenzen des Finanzmarktkapitalismus.“ In: Klaus Dörre, Stephan Lessenich und Hartmut Rosa (Hg.): *Soziologie – Kapitalismus – Kritik. Eine Debatte*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 21-86.
- Drucker, P.F. (2011[1993]): *Post-Capitalist Society*. London & New York: Routledge.
- Ekardt, F. (2015): *Nachhaltigkeit im Kapitalgesellschaftsrecht: Stand und Regelungsoptionen. Untersuchung im Auftrag der Fraktion von Bündnis 90/Die Grünen im Deutschen Bundestag*. Internet: <http://www.sustainability-justice-climate.eu/files/texts/NachhGesellschaftsR1.pdf> (zuletzt abgerufen am 15.06.2018).
- Felber, C. (2012): *Gemeinwohl-Ökonomie. Eine demokratische Alternative wächst*. Wien: Deuticke.
- Friedman, M. (1962): *Capitalism and Freedom*. Chicago & London: The University of Chicago Press.
- Fromm, E. (1988 [1961]): *Das Menschenbild bei Marx*. Ulm: Uhlstein Sachbuch.
- Gebauer, J./Ziegler, R. (2013): „Corporate Social Responsibility und Social Entrepreneurship“, in: J. Gebauer/H. Schirmer (Hg.): *Unternehmerisch und verantwortlich wirken?*. Schriftenreihe des IÖW 204/13. Berlin: IÖW.
- Gibson-Graham, J.K. (2006): *A Postcapitalist Politics*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Gibson-Graham, J.K./Erdem, E./Özselçuk, C. (2013): „Thinking with Marx For a Feminist Postcapitalist Politics“, in: Daniel Loick und Rahel Jaeggi (Hg.): *Karl Marx – Perspektiven der Gesellschaftskritik*. Berlin: Akademie Verlag, 275-284.

- Grin, J./Rotmans, J./Schot, J. (2010): *Transitions to Sustainable Development. New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*. London: Routledge.
- Habermann, Friederike (2009): *Halbinseln gegen den Strom. Anders leben und wirtschaften im Alltag*. Königstein: Ulrike Helmer Verlag.
- Habermann, Friederike (2016): „Commons & Care – Der Weg über die Halbinseln anderen Wirtschaftens“, in: AK Postwachstum (Hg.): *Wachstum – Krise und Kritik. Die Grenzen der kapitalistischen-industriellen Lebensweise*. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Heidbrink, L./ Kny, J./ Köhne, R./ Sommer, B./Stumpf, K./Welzer, H./Wiefek, J. (2018): *Schlussbericht für das Verbundprojekt Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien (GIVUN)*. Flensburg & Kiel (im Erscheinen).
- Koo, R. (2008): *The Holy Grail of Macroeconomics: Lessons from Japan's Great Recession*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Kluge, S. (1999): *Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kny, J./Schmies, M./Sommer, B./Welzer, H./Wiefek, J. (2015): *Von der Nische in den Mainstream. Wie gute Beispiele nachhaltigen Handelns in einem breiten gesellschaftlichen Kontext verankert werden*, Texte 86/2015, Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt. Internet: <http://www.umweltbundesamt.de/publikationen/von-der-nische-in-den-mainstream> (abgerufen am 10. Mai 2018).
- Lessenich, S. (2014): „Ab in die Produktion oder Der diskrete Charme der Ökonomie“. In: WSI Mitteilungen, 7/2014, 566-567.
- Lessenich, S. (2015): „Die Externalisierungsgesellschaft“. In: *Soziologie*, Jg. 44, H. 1, 22-32.
- Lessenich, S. (2016): *Neben uns die Sintflut. Die Externalisierungsgesellschaft und ihr Preis*. Berlin: Hanser.
- Liesen, A./Dietsche, C./Gebauer, J. (2013): *Wachstumsneutrale Unternehmen. Pilotstudie zur Unternehmensperspektive im Postwachstumdiskurs*. Schriftenreihe des IÖW, 205/13. Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW).
- Mason, P. (2016): *Postkapitalismus. Grundrisse einer kommenden Ökonomie*. Berlin: Suhrkamp.
- Morris, Craig/Pehnt, Martin (2012): *Energy Transition. The German Energiewende*. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung.
- Paech, N. (2012): *Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie*. München: oekom.
- Rifkin, J. (2014): *Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft. Das Internet der Dinge, kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus*. Frankfurt am Main: Fischer.

- Rosa, H. (2012): *Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung. Umriss einer neuen Gesellschaftskritik*. Berlin: Suhrkamp.
- Rosa, H. (2016): *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Berlin: Suhrkamp.
- Sommer, B. (2017): Externalisation, Globalised Value Chains and the Invisible Consequences of Social Actions, in: *Historical Social Research*, Vol. 43, No. 2, 114-132.
- Strauss, Anselm L./ Corbin, Juliet M. (1990): *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Streeck, W. (2013): *Gekaufte Zeit. Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus*. Berlin: Suhrkamp.
- Tonkiss, F. (2008): „Postcapitalist Politics?“, in: *Economy and Society*, Volume 37, Number 2, May 2008: 304-312.
- WBGU – Wissenschaftlicher Beirat Globale Umweltveränderungen (2011): *Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation*. Berlin: WBGU.
- Weber, Max (2002 [1904/1905]): Die protestantische Ethik und der ‚Geist‘ des Kapitalismus. In: Ders., *Schriften 1894-1922*, Stuttgart, 159-186.
- Wiefek, J., Heinitz, K. (2018): Common Good-Oriented Companies: Exploring Corporate Values, Characteristics and Practices That Could Support a Development Towards Degrowth. In: *Management Revue* (im Erscheinen)
- Wright, E. O. (2010): *Envisioning Real Utopias*. London/New York: Verso.
- Zapf, W.(1989): Über soziale Innovationen. In: *Soziale Welt*. 40. Jahrgang, Heft 1/2, 170-183.